

## Alles neu macht das Wissensmanagement? Strukturen und Steuerungslogik der Wissensarbeit in Unternehmensberatungen

Rudolph, Hedwig; Rothe, Katja

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rudolph, H., & Rothe, K. (2006). *Alles neu macht das Wissensmanagement? Strukturen und Steuerungslogik der Wissensarbeit in Unternehmensberatungen*. (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Organisationen und Wissen, Abteilung Internationalisierung und Organisation, 2006-203). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-114666>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Hedwig Rudolph/Katja Rothe

**Alles neu macht das Wissensmanagement?  
Strukturen und Steuerungslogik der  
Wissensarbeit in Unternehmensberatungen**

**discussion paper**

SP III 2006-203

März 2006

**Social Science Research  
Center Berlin**

**Research Area III:**  
Organizations and Knowledge

**Research Unit:**  
Internationalization and Organization

**Wissenschaftszentrum Berlin für  
Sozialforschung**

**Schwerpunkt III:**  
Organisationen und Wissen

**Abteilung:**  
Internationalisierung und Organisation

**Zitierweise/Citation**

Hedwig Rudolph/Katja Rothe: Alles neu macht das Wissensmanagement? Strukturen und Steuerungslogik der Wissensarbeit in Unternehmensberatungen, Discussion Paper SP III 2006-203, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2006

ISSN-Nr.: 1011-9523

**Kontakt/Contact:**

Rudolph@wz-berlin.de

Rothe@wz-berlin.de

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)**  
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin  
Phone: ++49 30 25491-0  
[www.wz-berlin.de](http://www.wz-berlin.de)

## **Zusammenfassung**

Inwieweit trägt das Wissensmanagement in Unternehmensberatungen dazu bei, Gewinnung und Transfer von Wissen zu steuern? Mit dieser Fragestellung dokumentieren und analysieren die Autorinnen die Arbeit von Teammitgliedern in kundenbezogenen Projekten von Global Playern der Branche. Im Ergebnis lässt sich erkennen, dass es den Beratungsunternehmen gelingt, die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter zum Wissensaustausch zu aktivieren. Allerdings sind weiterhin persönliche Netzwerke für die Informationsgewinnung von herausragender Bedeutung – bei der Suchstrategie und/oder bei der Qualitätsprüfung. Die im Rahmen des Wissensmanagements eigens eingeführten organisatorischen Komponenten (Datenbanksysteme, Researchabteilungen) sowie die Ergänzungen der Personalführungsinstrumente (neue Kategorien bei den Zielvereinbarungen und Bonus-Systemen) verdanken ihre Wirksamkeit vermutlich vor allem der Tatsache, dass sie in die etablierte Kultur und Strukturen indirekter Steuerung eingebettet werden konnten.

## **Abstract**

Does knowledge management improve control of the flow of information in business consultancies? This question is the focus of this paper, which documents and analyses the work of team members on customer-related projects of global players in the consultancy branch. The empirical results indicate that business consultancies succeed in activating their staff's propensity for circulating information and knowledge. However, personal networks maintain their prominent position in both the search for and the validation of information. It is difficult to clearly identify the relevance of organizational structures that have been introduced specifically in the context of knowledge management (digitized information pools and internal research departments) or of additions to the instruments of human resource management (new categories in target agreements and bonus systems) We speculate that their impact on successful knowledge work is related to their embeddedness in the established culture and structures that represent the traditional modes of indirect control in the consultancy field.



## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Thematische Einbettung</b>	<b>3</b>
2.1 Entwicklung und Profil der Branche	3
2.2 Wissensmanagement in der betrieblichen Praxis und im wissenschaftlichen Diskurs	5
2.3 Wissensmanagement in Unternehmensberatungen	9
2.4. Zusammenfassung	
<b>3. Rahmenbedingungen des Wissensmanagements in Unternehmensberatungen</b>	<b>9</b>
3.1 Instrumente des Wissensmanagements (i.e.S.)	10
3.2 Arbeitsorganisation	11
3.3 Aspekte der Personalpolitik	12
<b>4. Konzeptioneller Rahmen und methodisches Vorgehen</b>	<b>14</b>
4.1 Der Ansatz der „kooperativen Koordination“	14
4.2 Methodik	16
<b>5. Wissenstransfer in der Projektarbeit</b>	<b>19</b>
5.1 Instrumente des Wissensmanagements	19
5.1.1 Nutzung von Datenbanken	19
5.1.2 Einbindung der Research-Abteilung	22
5.2. Interpersoneller Wissenstransfer	25
5.2.1 Informations- und Wissensaustausch im Team	25
5.2.2 Rückgriff auf persönliche Netzwerke	27
5.2.3 Wissenstransfer aus dem Kundenunternehmen	28
5.3 Instrumente der Personalpolitik	31
5.3.1 Zielvereinbarungen und Bonussysteme	31
5.3.2 Motivation der Berater zum Wissenstransfer	33
5.4. Verändert die Einführung von Wissensmanagement die Prozesse der Wissensgenerierung und -teilung?	36
5.4.1 Bedeutung verschiedener Informationsquellen	36
5.4.2 Unterstützung des Wissenstransfers durch organisationale Anreizsysteme	38
5.4.3 Steuerung der Wissensarbeit auf Basis kooperativer Koordination	40
<b>6. Wissensmanagement: Einsichten und offene Fragen</b>	<b>42</b>
<b>Literatur</b>	<b>44-47</b>



## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Unternehmensberater<sup>2</sup> spielen eine wichtige Rolle in Bezug auf die Gestaltung von Leistungserstellungsprozessen nicht nur in Unternehmen der Privatwirtschaft, sondern auch – und zwar zunehmend – in gemeinnützigen Organisationen und im öffentlichen Sektor. Vor allem die Großen der Branche, die so genannten *Global Player* nutzen ihr weltweit akkumuliertes „Marktwissen“, um *Best Practices* zu definieren, die sie als Standard ihren Empfehlungen zu Veränderungen der „lokalen Praktiken“ ihrer Kunden zugrunde legen. Diese kundenbezogenen Projekte sind ihrerseits als eine Quelle neuen Wissens für Unternehmensberatungen von kaum zu überschätzender Bedeutung<sup>3</sup>. Im Blick auf diese Projekte als Kerngeschäft der Beratung besteht die zentrale Herausforderung darin, das im Beratungsunternehmen verfügbare Marktwissen aktuell zu halten (d.h. die Spitzen der Entwicklung in den jeweils relevanten Beratungsfeldern genau zu kennen), die jeweils neuen Informationen zu evaluieren, zu dokumentieren und zur Nutzung bei weiteren Kundenaufträgen an die Mitarbeiter zu verteilen. Die Anwendung des Wissens ist regelmäßig mit dessen Veränderung bezogen auf die Bedingungen des Klienten verbunden und es ist letztlich dieses transformierende Element der Tätigkeit von Beratern, das die Basis für ihren Einfluss bildet (Stehr 2001).

Angesichts der wachsenden Inanspruchnahme von Diensten der Unternehmensberatungen durch wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Organisationen seit Anfang der 1980er Jahre in Deutschland sind Fragen nach dem Typus des eingesetzten Wissens und seiner Qualitätssicherung

---

1 Zum Gelingen dieser explorativen Studie und ihrer Publikation haben eine Reihe von Personen beigetragen, denen wir hiermit herzlich danken:

Zunächst und vor allem geht unser Dank an das Management der Unternehmensberatungen, das uns den Zugang eröffnete sowie den Beraterinnen und Beratern aus den Projektteams, die ihre Erfahrungen und ihre knappe Zeit großzügig mit uns teilten. Jana Okech war in der Eingangsphase der Studie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin beteiligt. Sebastian Dieng leistete als studentische Hilfskraft vielfältige und kompetente Unterstützung bei der Vorbereitung, Transkription und Auswertung der Expertengespräche. Sylvia Pichorner, Suzyon Wandrey und insbesondere Brigitte Freihoff erstellten mit großer Kompetenz und Geduld Interview-Transkriptionen und das Manuskript. Jana Okech und Christopher Bahn gaben hilfreiche kritische Anmerkungen zu einer früheren Fassung des Textes.

2 Im Folgenden wird im Hinblick auf flüssigere Lesbarkeit auf die durchgängige Verwendung der weiblichen Wortform verzichtet.

3 Die großen Beratungsunternehmen führen auch kundenunabhängige Projekte durch, teilweise in eigenen Forschungszentren bzw. in Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen. Das Volumen dieser originären Wissensgenerierung erreicht jedoch nur einen geringen Bruchteil des Umsatzes im Rahmen kundenbezogener Projekte.



von besonderem gesellschaftlichem Interesse. Die Strukturierung und Steuerung der Arbeit in kundenbezogenen Projekten mit besonderem Fokus der Wissensgenerierung, -teilung und -speicherung stehen im Mittelpunkt dieses Beitrags. Das Schlagwort für die Strukturen und Prozesse zur Steuerung der Informations- und Wissensflüsse ist das Wissensmanagement. Das Erkenntnisinteresse richtet sich darauf, inwieweit die seit einigen Jahren verstärkte Betonung von Aspekten der Wissensarbeit in den branchenbezogenen Diskursen eine Entsprechung findet in Unternehmenspolitiken und -strukturen und gegebenenfalls, ob es Anhaltspunkte dafür gibt, dass diese Veränderungen die Qualität des Beratungswissens beeinflussen.

Dabei ist folgende These zentral:

*Die Praxis des Wissensmanagements verdeutlicht Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung, die in der Art der Dienstleistung und der Struktur des relevanten Arbeitsmarktes ohnehin angelegt sind. Die Implementierung neuer Instrumente des Wissensmanagements stellt daher nur eine Komponente einer effizienten Wissensarbeit in Unternehmensberatungen dar. Bei der verstärkten strategischen Akzentuierung von Aspekten der Wissensgewinnung und -teilung kann auf bereits bestehende Organisationsstrukturen und Instrumente der Personalpolitik zurückgegriffen werden.*

Die Argumentation des Beitrags ist folgendermaßen gegliedert: Zunächst wird der Forschungsstand zu Unternehmensberatungen sowie zu Wissensmanagement allgemein wie auch speziell in Beratungsunternehmen skizziert. Im Rahmen der Forschung zu Wissensmanagement werden die konkrete Projektarbeit, ihre Strukturen, Prozesse und Logiken als Forschungslücke identifiziert (Kapitel 2). Kapitel 3 charakterisiert die besonderen Rahmenbedingungen des Wissensmanagements in den großen, international tätigen Beratungsunternehmen: a) die neu implementierten Instrumente des Wissensmanagements, b) die projektförmige Arbeitsorganisation und die Strukturierung in Praxisgruppen sowie c) eine Personalpolitik, die klar vorgezeichnete Karrierewege mit überwiegend indirekten Führungsinstrumenten verbindet. Im vierten Kapitel wird zunächst der Ansatz der „kooperativen Koordination“ als konzeptionelle Basis der Studie dargestellt. Anschließend wird die gewählte Untersuchungsmethode – hauptsächlich Experteninterviews mit Beratungspersonal – referiert und die untersuchungsleitenden Fragen skizziert. Den Schwerpunkt des Beitrags bildet Kapitel 5 mit der Dokumentation und Diskussion der empirischen Befunde. Von besonderem Interesse ist dabei die Frage nach dem Zusammenhang zwischen den genutzten Informationsquellen in der kundenbezogenen Projektarbeit und den organisationalen Steuerungsinstrumenten. Es ist davon auszugehen, dass die spezifische Nutzung der ver-

schiedenen Informationsquellen durch die Berater<sup>4</sup> (auch bezogen auf ihre Position in der Unternehmenshierarchie) die Logiken der Beratungsarbeit spiegelt. Das abschließende Kapitel 6 bilanziert die empirischen Ergebnisse als erfolgreiche Steuerung der Prozesse von Wissensgewinnung und -teilung durch die Beratungsunternehmen. Zentrale Voraussetzung ist der in der Branche traditionelle Führungstyp der koordinierten Koordination. Neben weiterführenden inhaltlichen, konzeptionellen und methodologischen Fragen thematisiert das Fazit auch das politische Problem, das sich mit dem Bedeutungsgewinn von Beratungswissen stellt.

## **2. Thematische Einbettung**

### **2.1 Entwicklung und Profil der Branche**

Die Branche Unternehmensberatung hat international seit den 1970er Jahren ein „spektakuläres“ (Ernst/Kieser 2002) Wachstum zu verzeichnen; in Deutschland begann ihre Expansion Anfang der 1980er Jahre (Resch 2005). Mit zweistelligen jährlichen Umsatzzuwächsen zwischen 10 und 30 Prozent wuchsen sie in den 1990er Jahren oftmals mindestens doppelt so schnell wie ihre Kundenunternehmen (Ernst/Kieser 2002; vgl. auch BDU 1998). Jedoch sind seit 2001 die Zeiten der hohen Zuwachsraten zunächst einmal vorbei (Gloger 2004). Vor allem durch Beratungsskandale (wie bei Enron oder Swiss Air) sowie die Implosion der *New Economy* ausgelöst kam es bei den großen Beratungsunternehmen teilweise zu zweistelligen Umsatzverlustquoten. Inzwischen ist die Tendenz wieder steigend und vor allem der öffentliche Sektor erweist sich neuerdings als Wachstumsmarkt (Gloger 2004).

Die Nachfrage nach Beratungsleistungen hat sich somit stabilisiert, sie hat sich jedoch teilweise qualitativ verändert. Zum einen sind die Klienten anspruchsvoller geworden, da eine Professionalisierung der Kundenunternehmen im Umgang mit Beratungsunternehmen stattfand und nicht zuletzt, weil ehemalige Unternehmensberater nun auf der Kundenseite tätig sind (BDU 2004; Petmecky/Deelmann 2004). Zum anderen geben sich etliche Klientenunternehmen nicht mehr nur mit Lösungsansätzen zufrieden; statt implementationsfähiger Konzepte wird immer häufiger Konzeptimplementierung gefordert (Petmecky/Deelmann 2004).

---

<sup>4</sup> Wir haben diesen Begriff als Sammelbezeichnung für alle Personen mit Beratungsaufgaben gewählt.

Das starke Wachstum (abgesehen von dem erwähnten kurzfristigen Umsatzeinbruch) und die enorme Bedeutungssteigerung der Branche in den letzten Jahrzehnten sind erstaunlich, vor allem vor dem Hintergrund, dass kein Unternehmen gezwungen ist, Beraterdienste in Anspruch zu nehmen. „Im Gegensatz zu Anwälten und Wirtschaftsprüfern stellt der Rückgriff auf Berater eine unternehmerische Option dar, die ein Großteil der Unternehmen eifrig ausübt und auf die nur einige wenige weitgehend verzichten.“ (Ernst/Kieser 2002: 56) Die Entscheidung der Klienten, Beratungsdienstleistungen in Anspruch zu nehmen, ist eingebettet in ihre Managementstrategie. Die Annahme, dass sich in solchen Strategien ausschließlich oder doch vorrangig ein rationales Verhalten mit dem Ziel bester Problemlösungen ausdrückt, ist umstritten. Gegenpositionen zum Konzept der Managementstrategien bilden die Annahmen der „begrenzten Rationalität“ (March/Olson 1976) und der „Rationalität der Irrationalität“ (Brunsson 1985), nach der aus Sicht des Managements „die Durchsetzung von Entscheidungen für ein funktionsfähiges Unternehmen oft wichtiger [ist] als das Treffen optimaler Entscheidungen.“ (Schienstock 1990: 357) Entsprechend kann es beispielsweise durchaus zielführender sein, eher wenige Entscheidungsalternativen zu berücksichtigen und auch keine größtmögliche Informationsbasis anzustreben, sondern die Suche pragmatisch zu begrenzen (ebenda). Eine pragmatische Einstellung der Klienten dokumentiert sich beispielsweise in den Ergebnissen einer Befragung von Führungskräften U.S.-amerikanischer Unternehmen zu den wichtigsten Auswahlkriterien für Unternehmensberatungen: „Kreativer/innovativer Ansatz“ rangierte erst an fünfter Stelle, während der „erkennbare Wert“ die Liste anführte (Hasek 1997: 62). „Clients want to see measurable results.“ (ebenda: 67) Dass eine pragmatische Orientierung auf Kundenseite auch derzeit noch aktuell ist, zeigt der Slogan an, mit dem die Unternehmensberatung Roland Berger auf ihrer Homepage für ihre Dienstleistungen wirbt: *Solutions that work*.

Für die starke Expansion der Branche werden unterschiedliche Erklärungen angeführt. Häufig wird ein Zusammenhang zwischen einem Komplexitätszuwachs der Wirtschaftsprozesse aufgrund der Deregulierung der Märkte und der Verschärfung des Wettbewerbs als Auslöser des Wachstums unterstellt. Ernst und Kieser (2002) bezweifeln dies jedoch; für sie stellen die Berater als Experten eher Komplexitätssteigerer dar. Aus dieser Perspektive sind Berater aktive Gestalter ihres Marktes und treiben „den Differenzierungsprozess [in Unternehmen] voran, indem sie auf Möglichkeiten der Spezialisierung aufmerksam machen.“ (ebenda: 66)

Ernst und Kieser (2002) unterscheiden zum einen offizielle, zum anderen inoffizielle Gründe für das Engagement von Beratern durch Unternehmen. Als offizielle Gründe nennen sie den Wissenstransfer, die Legitimation des Managements (Rolle als „Rationalitätszertifizierer“), die temporäre Bereitstellung von Managementkapazität sowie die Kommunikation und Sicherstellung von Akzeptanz, nachdem das Topmanagement bereits über das Projekt entschieden hat. Als inoffizielle Funktionen der Berater identifizieren sie die Bereitstellung von „Waffen“ in mikropolitischen Auseinandersetzungen sowie die Interpreta-

tion, Vereinfachung und Vergewisserung für die Manager in sich rasch verändernden Umwelten. Welche Gründe im konkreten Fall auf der Kundenseite leitend sind, ist den Beratungsunternehmen nicht unbedingt bekannt. Aber das Spektrum ihrer (möglichen) Funktionalisierung stützt die Annahme, dass den fachlichen Aspekten ihres Wissensfundus nicht umstandslos höchste Priorität zukommt (Resch 2005).

In wissenschaftlichen Publikationen werden das Selbstverständnis und die Rolle der Beratungsunternehmen seit einigen Jahren zunehmend kritisch analysiert (Resch 2005). Zum einen stößt die Überflutung mit „Neuerungen“ auf Skepsis, zum anderen wird der wachsende Einfluss von Beratungswissen und die „Kolonisierung“ von immer mehr gesellschaftlichen Bereichen durch die Berater problematisiert (Faust 2002). So erscheinen sie „letztlich an einer dynamischen Wissensproduktion interessiert, da dies den Orientierungsbedarf der Manager und damit die Geschäftsgrundlage der Berater sichert.“ (Ernst/Kieser 2002: 60) Dies ist eine eher zurückhaltende Variante von Baumanns Charakterisierung der wachsenden Einflussnahme von Experten: „The intensity and the scope of their domination depends [...] on the latter's ability to create or intensify such a sense of uncertainty or deprivation; to produce, in other words, the social indispensability of the kind of knowledge they control.“ (Bauman 1987: 20) Die aktive Rolle der Berater bei der Schaffung von Managementwissen und -moden ist daher nicht überraschend (Kieser 1996; Faust 2002; Heusinkveld/Benders 2005). Im Zusammenhang mit der Entwicklung einer kritischen Haltung auch auf Klientenseite gegenüber Unternehmensberatungen und als eine Art Gegenbewegung kann die Tendenz zur Stärkung zentraler Stäbe in Kundenunternehmen interpretiert werden, die nun als „interne Beratung“ firmieren (Faust 2002).

## 2.2 Wissensmanagement in der betrieblichen Praxis und im wissenschaftlichen Diskurs

Seit den 1990er Jahren steigt das Interesse an Wissensmanagement in der Praxis wie auch in der Wissenschaft. Ein Indiz ist die Zunahme der Aufwendungen für Wissensmanagement in den Unternehmen vor dem Hintergrund der Annahme, dass Wissensmanagement eine Voraussetzung für eine höhere Produktivität und Flexibilität sowohl im privaten Sektor als auch im öffentlichen Bereich darstellt (Mårtensson 2000). Die Entwicklungen im Bereich des Wissensmanagements lassen sich nach Snowden (2002) in drei Phasen untergliedern: In der ersten Phase wurde vor allem Informationstechnologie in Form von Datenbanken, Mailingsystemen, virtuellen Netzwerken, etc. eingeführt. Dabei ging es zum einen um effizientere Informationsflüsse zu den Entscheidungsträgern, zum anderen um die Computerisierung wichtiger Prozesse der Leistungserstellung, geleitet von großen Erwartungen an das *Process Reengineering* (Snowden 2002). Bei der Beschränkung auf ein enges, stark technologisch akzentuiertes Konzept bleibt die Bezeichnung „Wissens-

management“ jedoch ein Oxymoron (Alvesson/Kärreman 2001), d.h. ein Widerspruch in sich, da ein Management von etwas unterstellt wird, das nicht zu managen ist. Ab etwa 1995 ist – als zweite Phase – eine Neukonzeptionalisierung des Verständnisses von Wissen erkennbar mit stärkerer Betonung auf Prozessen der Wissensgenerierung, -teilung und -speicherung (siehe dazu beispielsweise Nonaka/Takeuchi 1995, Polanyi 1966). Dagegen wird der organisationale Kontext nicht umfassend einbezogen. Erst in der aktuellen dritten Phase werden zunehmend auch weitergehende organisationale Strukturen und Prozesse von Wissen und Wissensarbeit in Unternehmen berücksichtigt (u.a. Hilse 2000, Snowden 2002, Wenger 1998).

Zur Beurteilung verschiedener Konzepte von Wissensmanagement lassen sich die folgenden Spezifika von Wissen als zentrale Bezugsgrößen bezeichnen: (1) Wissen kann nicht auf einfache Weise technisch gespeichert werden; (2) Informationen haben wenig Wert und werden nicht zu Wissen, bevor sie nicht von Personen verarbeitet wurden; (3) Wissen muss immer im Gesamtzusammenhang seiner Entstehung und Anwendung betrachtet werden<sup>5</sup>; (4) nur wenn Wissen in Entscheidungen und Aktionen einfließt, stellt es einen Wert dar (Mårtensson 2000). Erst durch die Einbettung in einen Erfahrungskontext wird somit aus Information Wissen (Willke 1998). Dies geschieht nach Davenport und Prusak (1998) durch Prozesse der Kontextualisierung, Kategorisierung, Berechnung, Korrektur sowie Komprimierung. Mit anderen Worten: Wissen ist personengebunden und kontextspezifisch, und es aktualisiert sich im Handeln (siehe für eine ausführliche Diskussion des Wissensbegriffs (Amin/Cohendet 2004). Diese Charakteristika von Wissen stellen Herausforderungen für Unternehmen bei der Gestaltung von Wissensmanagementlösungen dar.

Dass die betriebliche Praxis diesen Herausforderungen nicht immer angemessen Rechnung trägt, konstatieren Howaldt et al. (2004). Für sie liegt das Problem der Praxis des Wissensmanagements wie auch der aktuellen Managementliteratur in einem trivialen Verständnis von Wissen, welches die Spezifika der Ressource unterschätzt und die „dunkle Seite des Wissens“ (Howaldt et al. 2004: 22) ausblendet. Der Praxis in Unternehmen und Organisationen liegt häufig eine Vorstellung von Wissen als Produkt zugrunde, wodurch bestehende Wissensprobleme in Unternehmen unter Umständen sogar verstärkt werden. Das triviale Verständnis von Wissen provoziert und erhöht die mit Wissensmanagement verbundenen Steuerungsansprüche und führt zu einer systematischen Ausblendung bewährter Umgangsformen mit Wissen in Organisationen und Netzwerken. Dies gilt insbesondere für das implizite Wissen, dessen gezielter Transfer sehr schwierig ist (ebenda). Indem Wissen als Produkt thematisiert wird, erscheint es jedoch für das Management kontrollierbar.

---

5 Auf die umfängliche Diskussion zu grundlegenden individuellen Voraussetzungen im Rahmen der Kognitions- und Kommunikationsforschung kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden (siehe dazu zusammenfassend Henschel 2001).

Bei der organisatorischen Auslegung des Wissensmanagements kann die Führungsebene eines Unternehmens nicht als alleinige Steuerungsgröße angesehen werden, d.h. Wissensmanagement ist kein „matter of administration“. (Alvesson/Kärreman 2001: 1013) Strukturen und Prozesse des Wissensmanagements müssen daher in alle Arbeitsprozesse integriert werden. Bislang ist jedoch beim Blick auf die Unternehmenspraxis festzustellen, dass der Aufwand bei der Einführung von Wissensmanagement dem eigentlichen Nutzen oftmals nicht gerecht wird (Howaldt et al. 2004: 17). Die breite Diskussion um Wissensmanagement kann somit eher als Indikator für eine zunehmenden Problematisierung von Wissensprozessen in Organisationen denn als dessen Lösung betrachtet werden (ebenda).

### 2.3 Wissensmanagement in Unternehmensberatungen

Das Management von Wissen hat für wissensintensive Dienstleistungsorganisationen wie Unternehmensberatungen zentrale Bedeutung. Da Unternehmensberatung ein so genanntes Kontraktgut ist (d.h. die Güte der vereinbarten Leistung ist vorab kaum einzuschätzen), müssen dem Kunden Indikatoren für seine Qualität vermittelt werden. Die offene Qualitätsfrage ist ein Aspekt des fehlenden Professionsstatus<sup>6</sup> der Unternehmensberater und legt die Schaffung funktionaler Äquivalente nahe.<sup>7</sup> In diesem Zusammenhang kann auch der Hinweis auf ein fundiertes Wissensmanagement als Qualitätssicherung interpretiert werden und damit eine Signalfunktion in Richtung potentieller Klienten und Mitarbeiter übernehmen: „Knowledge Management is perhaps the most critical process within the firm. It is certainly the case for the consulting industry, where the firm’s core product is knowledge itself. Consultants live and breathe knowledge management because they sell business solutions and knowledge itself.“ (Sarvary 1999: 97)

Der Aufbau eines professionellen Wissensmanagementsystems könnte zudem für die Beratungsunternehmen ein Instrument darstellen, die Institutionalisierung einer unternehmensspezifischen Wissensbasis als „Alleinstellungsmerkmal“ (Smith et al. 2005, Prahalad/Hamel 1990) zu unterstützen. So argumentieren die Promotoren von Wissensmanagementsystemen u.a. mit der Chance, Komponenten des eigenen Wissensmanagements als Produkte zu verkaufen (Sarvary 1999).

---

6 Andere Defizite betreffen das Fehlen eines kodifizierten Ausbildungskanons und damit die Abwesenheit von allgemein verbindlichen Standards beim Zugang zum Beruf und bei der Berufsausübung (vgl. dazu ausführlicher Rudolph/Okech 2004).

7 Als weitere Qualitätsindikatoren werden – je nach Größe des Beratungsunternehmens – die Mitgliedschaft in Berufsverbänden, die selektive Rekrutierung von Hochschulabsolventen sowie Referenzen ehemaliger Kunden eingesetzt.

Ein anderer Aspekt, warum gerade das Management des im Unternehmen verteilten Wissens an Dringlichkeit gewinnt, ist das grenzüberschreitende Wachstum (Internationalisierungsprozesse) und die fortschreitende Segmentierung der Unternehmensbereiche (Matrixorganisation) (Pettigrew et al. 2003, van Wijk et al. 2005). Vor diesem Hintergrund werden mit dem Wissensmanagement Erwartungen nicht nur der besseren Nutzung von *Economies of Scale and Scope* verbunden, sondern auch die Absicherung global gleicher Güterstandards in der Leistungserstellung.

Als weitere Faktoren für die Zentralität des Wissensmanagements gerade in der Beratungsbranche werden die projektförmige Arbeitsweise von Unternehmensberatungen, die hohe Fluktuation des Personals, die Komplexität des Wissens sowie die Geschwindigkeit der Veränderungen in den Marktsegmenten angeführt (Blessing/Bach 2000, Bordt 2001).

Dunford (2000) identifiziert mehrere Anforderungen für das Management von Wissen in Beratungsunternehmen. Zentral ist die Sicherung einer hohen Qualität der Informationen. Im Blick auf dieses Ziel kennzeichnet er die Zeitnot der Berater als problematische Ausgangsbedingung. Eine kritische Erfolgsvoraussetzung sei aber auch die Gewährleistung ihrer Bereitschaft, das Wissen zu teilen.

Hansen et al. (1999) unterscheiden zwei Strategien des Wissensmanagements: Kodifizierung und Personalisierung. Während erstere Strategie vor allem auf die Speicherung von Wissen in Datenbanken setzt, wird im Rahmen einer Personalisierung des Wissensmanagements auf die stärkere Vernetzung und intensivere Kommunikation der Mitarbeiter fokussiert. Bordt verweist auf die große Bedeutung der „Passfähigkeit“ des jeweils implementierten Systems von Wissensmanagement mit Traditionen der Unternehmenskultur (Bordt 1999). Die Eignung der unterschiedlichen Strategien ist abhängig von drei Faktoren: der Wettbewerbsstrategie, dem wirtschaftlichen Erfolgsmodell sowie der Personalpolitik des jeweiligen Unternehmens.

Wissenschaftliche Arbeiten über das Management von Wissen in Beratungsunternehmen sind zahlreich (exemplarisch Thiesse/Bach 1999, Dunford 2000, Kopp/Malik 2004, Sukowski 2001). Bei vielen Publikationen steht eine Analyse des *Status Quo* der Implementierung von Wissensmanagementsystemen im Mittelpunkt. Weniger Beachtung findet dagegen die Analyse der tatsächlichen Prozesse der Wissensarbeit in Beratungsprojekten (als eine seltene Ausnahme vgl. Peterson 2001). Genau auf dieser Ebene, der Dokumentation und Analyse von Strukturen und Prozessen in der konkreten kundenbezogenen Projektarbeit, liegt der Fokus der vorliegenden Studie.

## 2.4 Zusammenfassung

Im vorangegangenen Kapitel wurde aufgezeigt, welchen Stellenwert Wissensmanagement in der wissenschaftlichen Diskussion wie auch in der betrieblichen Praxis einnimmt. Vor allem seit Anfang der 1990er Jahre ist eine stetig wachsende Bedeutung zu konstatieren, die mit hohen Ausgaben für die Implementierung von Systemen des Wissensmanagement korreliert. Wenig erforscht sind jedoch die Prozesse der praktischen Wissensarbeit. Angesichts der Komplexität von Wissen rücken Fragen nach der Möglichkeit des Managens von Wissen in das Zentrum. An empirischen Beispielen der Projektarbeit in Unternehmensberatungen soll im Rahmen dieser Studie das Management von Wissen dokumentiert und analysiert werden.

Im Folgenden werden zunächst die organisationalen Rahmenbedingungen beschrieben, die für die Bearbeitung von kundenbezogenen Projekten relevant sind.

## 3. Rahmenbedingungen des Wissensmanagements in Unternehmensberatungen

Der Untersuchungsansatz der vorliegenden Studie nimmt Bezug auf die oben referierte Konzeption von Wissen als kontextbezogen und personengebunden. Ausgangspunkt bildet die Annahme, dass in der Wissensarbeit der Unternehmensberatungen weiterhin sozialen Kontakten und persönlichen Netzwerken besonderes Gewicht zukommt. Daher ist neben der Qualität der Informationen sowie den Strukturen und Prozessen des Transfers auch der organisatorische Kontext (wie z.B. die Hierarchie) bedeutsam. Unsere Konzeption positioniert sich nicht im Hinblick auf die Frage, ob es sich bei der Einführung des Wissensmanagements um eine notwendige und angemessene Problemlösung handelt (die funktionalistische Perspektive) oder um eine der vielen Modeerscheinungen der Branche (die kritische Sicht). Es lässt sich zwar vermuten, dass die seit einigen Jahren in der Literatur akzentuierte Bedeutung von Wissensmanagement auch Momente einer neuen Managementmode enthält; aber der Stellenwert der Veränderungen von Strukturen und Prozessen der Wissensarbeit in den Unternehmen kann erst auf Basis empirischer Befunde geklärt werden. Die Fragen beziehen sich dabei auf die (Neu-)Gewichtung von Informationsquellen, auf gegebenenfalls (damit implizierte) veränderte Qualitätskriterien sowie insgesamt auf das in den Komponenten des Wissensmanagements angelegte Steuerungspotential.

In Unternehmensberatungen werden die Rahmenbedingungen der Wissensarbeit durch Investitionen in IuK-Technologien, aber auch durch Spe-



zifika der Arbeitsorganisation sowie die Erweiterung der etablierten Instrumente der Personalpolitik strukturiert.

### 3.1 Instrumente des Wissensmanagements (i.e.S.)

Unternehmensberatungen haben seit Anfang der 1990er Jahre kontinuierlich ihr Wissensmanagement ausgebaut. Hansen et al. (1999) bestätigen die Vorreiterrolle der Branche auf diesem Gebiet und begründen sie mit der zentralen Funktion von Wissen in ihren Leistungserstellungsprozessen. Vor dem Hintergrund von Zweifeln an der Effizienz der persönlichen Netzwerke, auf die sich die Informationsweitergabe maßgeblich gründete (Dunford 2000), haben die Beratungsunternehmen zunächst vor allem technologische Lösungen implementiert. Der dadurch erreichte Vorsprung gegenüber ihren Klienten war allerdings begrenzt, so dass die Mehrheit der Beratungsunternehmen noch mit Problemen des Wissensmanagements „kämpfte“, als die Nachfrage nach Beratung zu Wissensmanagement – insbesondere bezogen auf technologische Lösungen – schon anstieg (Apostolou/Mentzas 1999). Eine Studie der Consulting News belegt, dass noch in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre eine ganze Reihe von Beratungsunternehmen sehr zögerlich im Blick auf das Thema Wissensmanagement waren (Reimus 1997). Ihre Skepsis richtete sich vor allem auf die Technik-zentrierten Lösungen ihrer Konkurrenten, zumal nicht nachvollziehbar war, inwieweit sie durch deren großen Geschäftsumfang erzwungen waren oder aber substantielle Zusatzrenditen einbrachten (Apostolou/Mentzas 1999, Reimus 1997). Inzwischen haben nahezu alle großen Beratungsunternehmen komplexe IT-Systeme mit einer Vielzahl von Funktionalitäten zur Unterstützung der intraorganisationalen Kommunikation implementiert (Dunford 2000, Bordt 1999, Thiesse/Bach 1999). Interne Zeitschriften stellen ein weiteres wichtiges Medium für den Wissenstransfer dar (Bordt 1999, 2001).

Als Gelenkstelle zwischen Datenbank und Berater wurden Research-Abteilungen eingerichtet, die als interne Dienstleister Rechercheaufträge für die jeweils zugeordneten Bereiche bzw. Projektteams durchführen. Komplementär zum Aufbau der technischen Infrastruktur wird das Wissensmanagement von personalpolitischen und organisatorischen Maßnahmen unterstützt, eine Bestätigung von Dunfords (2000) Einschätzung, dass die Einführung von Wissensmanagement weiter greifende organisationale Veränderungen erfordert.

## 3.2 Arbeitsorganisation

Die kundenbezogene Arbeit der Unternehmensberater findet ausschließlich in Form von Projekten<sup>8</sup> statt: „The project work is the actual value chain of management consultancies.“ (Armbrüster 2000: 60) Verbunden damit ist aus Sicht des Beratungsunternehmens ein hohes Maß an Flexibilität in der Ressourcennutzung und damit die effiziente Bearbeitung von Kundenaufträgen.

Je nach Größe des Projektteams und Spezifität der Aufgabenarbeiten die Berater vier bis fünf Tage pro Woche beim Kunden in einem gemeinsamen Büro bzw. in räumlicher Nähe zueinander. Somit ist ein kontinuierlicher Informations- und Wissensaustausch zwischen ihnen die Regel. Für die Rückkopplung über Projektstand und -ergebnisse im Team sowie für die Vermittlung anderer Informationen sind in allen befragten Unternehmensberatungen standardisierte Prozesse (Routinen) eingeführt. Projektteams werden üblicherweise mit Beratern verschiedener Hierarchieebenen und Kompetenzen gebildet. In der Regel arbeiten ein Partner, ein Projektleiter und mehrere Consultants in einem Projektteam. Dies hat den Vorteil, dass ein Wissenstransfer zwischen den Ebenen gefördert wird; darauf beziehen sich Howaldt et al., wenn sie Projektteams als Lernforen bezeichnen (Howaldt et al. 2005). Das Wissen fließt im Team nicht nur „von oben nach unten“, sondern auch „von unten nach oben“. Die langjährigen Mitarbeiter bringen ihre Erfahrungen zur Geltung, die jüngeren den nicht routinierten analytischen Blick. Für den einzelnen Berater bedeutet Projektarbeit somit die Möglichkeit, innerhalb kurzer Zeiträume in unterschiedlichen Themengebieten Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen zu erwerben oder zu erweitern. Im Rahmen der engen Kooperation im Projektteam wird zudem der Transfer von implizitem Wissen gefördert. Es ist zu vermuten, dass durch diese enge Zusammenarbeit nicht nur das Fachwissen der Berater aufgebaut wird, sondern auch unternehmenstypische Arbeitstechniken und Herangehensweisen eingeübt, Netzwerke auf- und ausgebaut sowie spezifische Verhaltensweisen etabliert werden.

Jedoch ist mit der Untergliederung der Arbeit in (mehr oder weniger lange) Projekte das Risiko verbunden, dass im Unternehmen vorhandene Informationen und Wissensbestände nicht weitergegeben werden und damit ungenutzt bleiben. Diese Schwierigkeit ist umso gewichtiger, als keine kodifizierte professionelle Wissensbasis für Unternehmensberatungen etabliert ist, ein Ausdruck des fehlenden Professionsstatus (Rudolph/Okech 2004). Ein Wissensfundus muss also unternehmensseitig akkumuliert werden.

---

<sup>8</sup> In einigen Unternehmensberatungen wird nicht von Projekten gesprochen, sondern von Studien oder Cases.

Im Zusammenhang mit der Aufwertung von Fragen des Managements von Wissen wurden in den Beratungsunternehmen so genannte Praxisgruppen<sup>9</sup> eingerichtet. Das fachliche Spektrum der Praxisgruppen spiegelt die Matrixform der Unternehmensorganisation, d.h., es weist die Kompetenzfelder der Unternehmensberater aus. Nach dem üblichen Berufseinstieg als Generalisten und mit dem Beginn der fachlichen Spezialisierung bilden die Praxisgruppen die „professionelle Heimat“ der Berater. Ihre regelmäßigen Treffen dienen vorrangig dem Austausch und der Validierung von Wissen. Darüber hinaus stellen sie Arenen dar, in denen (z.B. im Rahmen von Wettbewerben) über Exzellenz entschieden wird und in denen sich Berater als Wissensträger sichtbar machen können. Sie bieten schließlich auch Gelegenheit zur Netzwerkbildung, eine zentrale Ressource für Projektarbeit und Karriere.

Ein Risiko ungenügender Nutzung von Wissensbeständen ist (neben der Gliederung der Beratungsunternehmen in Projektteams und Praxisgruppen) darin angelegt, dass die großen Unternehmensberatungen ein internationales Netz von Geschäftsstellen unterhalten. Die Zusammenführung des global generierten Wissens erscheint als eine wichtige Aufgabe für diese Beratungsunternehmen auch im Hinblick auf das Ziel, weltweit einheitliche Standards der Dienstleistungen zu gewährleisten. Global integrierte Datenbanksysteme versuchen diesem Problem auf technischer Ebene Rechnung zu tragen, auf personalpolitischer Ebene kann neben einheitlichen Auswahlprinzipien auch die grenzüberschreitende Besetzung von Projektteams dazu beisteuern.<sup>10</sup>

### 3.3 Aspekte der Personalpolitik

Eine zentrale Herausforderung für Dienstleistungsunternehmen wie die Unternehmensberatungen bildet die personalpolitische Optimierung der Leistungserstellungsprozesse. Diese Prozesse sind bei wissensintensiven Produkten komplexer und insgesamt weniger steuerbar als bei materiellen Produkten. Dies hängt zusammen mit der schwierigen Messbarkeit von Quantität und Qualität des Produkts (vgl. Kapitel 2.3.). Damit stellen sich auch besondere Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und an das Monitoring von Arbeitsprozessen: „A particular problem for many knowledge intensive companies is to ensure that they retain their key personnel making commitment and loyalty significant“ (Alvesson 2000: 1103).

Die Einflussnahme der Beratungsunternehmen auf die Prozesse der Wissensarbeit beginnt bereits bei der Personalauswahl. Die Anforderungen an die Qualität der Bewerber sind vor allem bei den *Global Playern* hoch. Als

---

9 In einigen Unternehmen werden diese Organisationseinheiten auch *Practices*, *Competence Groups* oder *Lines of Business* genannt.

10 Diese Option wird je nach Beratungsunternehmen und Projektinhalt in unterschiedlichem Maße realisiert.

übliche Kriterien der Personalauswahl gelten dabei eine kurze Studiendauer, Prädikatsexamen, relevante praktische Erfahrungen, Auslandsaufenthalt sowie in einigen Fällen ein zweiter universitärer Abschluss. Auf diese Weise wird versucht, durch einen hohen Qualifikationsgrad der Berater die Qualität der Wissensarbeit abzusichern. Auch der Wissenstransfer wird durch diese „Bestenauslese“ erleichtert, denn damit gewährleistet man ein „Teilen unter Gleichen“ (Rudolph/Okech 2004, Robertson et al. 2003). Eine weitere Funktion der hohen Einstiegsriterien ist die Signalwirkung in Richtung Kundenunternehmen wie auch Wettbewerbern am Markt: Durch die Kommunikation von hohen Anforderungen wird der Eliteanspruch des Beratungsunternehmens unterstrichen (Kipping/Armbrüster 2000), was eine Signalwirkung auch bezüglich der Qualität der (Wissens-)Produkte einschließen soll.

Als entscheidende Parameter für die Einflussnahme auf die Wissensgenerierung und -teilung in der Projektarbeit kommen die organisationalen Strukturen, aber auch spezifische Anreizsysteme in Frage. Hinsichtlich der Gestaltung der Organisationsstruktur sind zwei widersprüchliche Anforderungen zu berücksichtigen: Auf der einen Seite setzt eine erfolgreiche Wissensarbeit ein hohes Maß an Eigenständigkeit, wenig Einflussnahme über Hierarchie und einen intensiven Austausch bei der Koordination und Problemlösung voraus (Alvesson 2000). Auf der anderen Seite muss die Unternehmensleitung den Wissensaustausch und damit die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter sicherstellen, und zwar bezogen auf die Interessen der Organisation. Dass die Bereitschaft, das eigene Wissen zu teilen, nicht von vornherein als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann, ist empirisch belegt (vgl. Gammelgard et al. 2003, Zillich 2005).

Durch das für die großen Unternehmensberatungen charakteristische Partnerschaftsmodell<sup>11</sup> und die Karrierevorgaben des *Up-or-Out* Prinzips werden bestimmte Anreize, aber auch Verhaltenserwartungen an die Berater signalisiert. Die etablierten Karrierewege sind mit expliziten und impliziten Vorgaben verknüpft. Sie beziehen sich auf persönliche und fachliche Entwicklungen, die in einem klar strukturierten Zeitrahmen nachzuweisen sind. Regelmäßige Personalbeurteilungen (in der Regel nach jedem Projekt durch den Projektleiter und zweimal jährlich durch den Mentor) reflektieren das Steuerungsinteresse der Unternehmensleitung. Die Leistungseinschätzung basiert auf Zielvereinbarungen (*Management by Objectives*) und setzt dabei weitgehend auf eine Substitution von Kontrolle durch die Selbststeuerung der Mitarbeiter.

Mit der Einführung des Wissensmanagements in Unternehmensberatungen wurden die Zielvereinbarungen und die Bonussysteme um Leistungsdimensionen erweitert, die sich auf den Beitrag zum Wissensmanagement be-

---

11 Auch Unternehmen, die inzwischen die Rechtsform einer Aktiengesellschaft gewählt haben, nehmen Bezug auf diese Tradition, indem sie sich als „partnerschafts-geführt“ bezeichnen.

ziehen.<sup>12</sup> Ein Bestandteil der Zielvereinbarungen – und zwar bis zur Partner-ebene – sind regelmäßige Weiterbildungsverpflichtungen, inhaltlich bezogen auf Anforderungen der aktuellen, aber auch der nächsten Position. Entsprechend den wechselnden Aufgabenprofilen im Karriereverlauf verschieben sich die Themen zunehmend von Methoden- und Fachwissen zu Führungsfragen und Verkaufsstrategien. Ein wichtiges Ziel der Weiterbildungsprogramme ist es, das Beratungspersonal mit einer Wissensbasis auszustatten, die auch Metawissen umfasst. Damit sollen die Berater darauf vorbereitet werden, sich schnell in neue Gebiete einzuarbeiten, indem sie effiziente Kombinationen von technikbasierten Informationen und personengebundenem Wissen nutzen.

Zwischen den drei skizzierten Komponenten des Wissensmanagements bestehen Komplementaritätsbeziehungen, d.h., Veränderungen in einem Bereich haben Implikationen auch für die beiden anderen. Entsprechend dem oben dargestellten umfassenden Konzept von Wissensmanagement sind Erfolg versprechende Strategien von Unternehmen daran gebunden, dass neben der informationstechnischen Ausstattung auch die Organisationsstrukturen und die Personalpolitik in komplementärer Weise auf dieses Ziel ausgerichtet sind.

## **4. Konzeptioneller Rahmen und methodisches Vorgehen**

Im Folgenden skizzieren wir einen konzeptionellen Rahmen, mit dem wir die Prozesse der Wissensgenerierung, des Teilens sowie der Speicherung in Beratungsunternehmen unter der Perspektive der Steuerung von Wissensarbeit analysieren.

### **4.1 Der Ansatz der „kooperativen Koordination“**

Wie oben dargestellt (vgl. 3.3), steht das Management von Unternehmensberatungen vor spezifischen Herausforderungen bei seiner zentralen personalpolitischen Aufgabe, nämlich das Spannungsverhältnis auszubalancieren zwischen den Notwendigkeiten einerseits der Kontrolle, andererseits der Gewährleistung der Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter. Diese Aufgabe ist in der Branche besonders kritisch wegen der schwierigen Messbarkeit der Qualität der Arbeitsergebnisse, aber auch wegen der (i.d.R.) sehr guten beruflichen Alternativen des Beratungspersonals.

---

12 Der Beitrag zum Wissensmanagement wird bei den Personalevaluationen beispielsweise von Ernst & Young mit einem Fünftel gewichtet (Dunford 2000).

Vor dem Hintergrund dieses Dilemmas postuliert Semlinger (2004) als Organisationserfordernis das Prinzip der „kooperativen Koordination“. Er grenzt diesen Steuerungsmodus von der marktförmigen wie auch von der hierarchischen Form der unternehmensinternen Kontrolle ab. Im Rahmen eines kooperativen Steuerungsmodells werden Loyalität und Engagement angeregt durch eine Kombination von Autonomie und Kontrolle: „Kooperation belässt dem Einzelnen die Autonomie, sein Wissen selbstständig zu entwickeln und einzusetzen, und dennoch wird bei aller Selbstbestimmung der Akteure die notwendige Verbindlichkeit ihres Handelns, d.h. die Ausrichtung auch von Wissenserwerb und Wissenseinsatz an den Orientierungsvorgaben sichergestellt“. (Semlinger 2004: 150)

Die Verbindlichkeit des Handelns der Mitarbeiter wird durch die Gestaltung des organisationalen Kontextes angezielt, d.h., die Steuerung setzt nicht an der Handlungsebene an, sondern soll indirekt wirken. Dies korrespondiert mit neuen Konzepten von Wissen, nach denen sich Wissensprozesse nicht direkt beeinflussen lassen. Zentral für die Konstituierung eines Kooperationsverhältnisses ist die Rückgriffsmöglichkeit der beteiligten Akteure auf Handlungsalternativen; letztere verbürgen Autonomie. Die Konstitution eines Autonomie-Verhältnisses ist, so die Argumentation Semlingers, weniger voraussetzungsvoll und sie ist eine wirkungsvollere Basis als Beziehungen, die auf Loyalität, Vertrauen oder Sozialisation beruhen. Für die Aufrechterhaltung von Kooperation ist elementar, inwieweit die wechselseitigen Erwartungen der beteiligten Parteien eingelöst werden. Ein wichtiges Element dabei ist die Beibehaltung kompetitiver Elemente. „Kooperative Arrangements, die offen gehalten werden für die Zusammenarbeit und den Austausch mit Außenstehenden und die gleichzeitig mit Konkurrenz aufgeladen sind, können somit stabil sein, wenn sie zwei Grundbedingungen sozialer Kohäsion erfüllen, nämlich zum einen die der Reziprozität (also die Anforderungen einer weiter gefassten ökonomischen Rationalität) und zum anderen die der Legitimität (als die Anforderungen sozialer Akzeptanz im Hinblick auf Konformität und Vertrautheit).“ (ebenda:160)

Die individuellen Leistungsbeiträge können und müssen nicht vorab exakt festgeschrieben werden, um die Kooperation zu sichern; es ist ausreichend, wenn am Ende ein attraktives Austauschverhältnis für beide Parteien steht bzw. wahrscheinlich ist. „Kooperationsarrangements, die mit Konkurrenz verknüpft werden, bedürfen zu ihrer Stabilisierung also einerseits einer diffizilen Balance im wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis und andererseits der Einhaltung von (kontingenten) Mindeststandards hinsichtlich der Reziprozität des Leistungsaustauschs und der Legitimität von Entscheidungen und Verhaltensweisen.“ (ebenda: 171)

Bezogen auf Unternehmensberatungen bedeutet dies, dass das Management für die Berater zunächst Bedingungen gewährleistet, damit sie ihr Wissen selbstständig entwickeln und einsetzen können. Darüber hinaus müssen die

Markierungspunkte der mittelfristigen Ziele der Wissensgenerierung seitens des Unternehmens verbindlich kommuniziert werden. Daraus ergeben sich folgende Ansatzpunkte für das Management von Unternehmensberatungen, um den Austausch von Wissen im Rahmen kooperativer Koordination zu fördern:

- Autonomiespielräume sichern;
- Steuerung auf der Kontextebene;
- Moderation von Konkurrenz und der Dimensionen der Konkurrenz;
- Aufrechterhaltung eines gewissen Maßes an Unsicherheit bzw. Distanz sowie
- Sicherung einer Anreizstruktur der Reziprozität.

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf die Ansatzpunkte, die im Bereich der Strukturen und Prozesse der Arbeitsorganisation sowie der Personalpolitik angelegt sind und die alltägliche Praxis der Projektarbeit prägen. Dabei richtet sich das Interesse ebenfalls auf die Frage, inwieweit die Hierarchie des Unternehmensaufbaus zur Geltung kommt, die auch in der Konfiguration der Teams für kundenbezogene Projekt abgebildet ist. Es ist davon auszugehen, dass die jeweiligen Vorgesetzten, insbesondere die Partner, im Rahmen der Informationsprozesse „mehr zu sagen haben“ und zwar im doppelten Sinne: zum einen aufgrund ihres breiteren Wissens und ihrer längeren Berufserfahrung sowie Unternehmenszugehörigkeit, zum anderen aufgrund ihrer statusbezogenen Macht. Darauf gründet sich die Vermutung, dass der kooperative Koordinationsmodus überformt ist durch Komponenten hierarchischer Steuerung<sup>13</sup>, d.h. durch Elemente direkter Kontrolle.

## 4.2 Methodik

Die vorliegende explorative Untersuchung bezieht sich auf die deutschen Büros von großen international tätigen Unternehmensberatungen. Auf der Basis von Kontakten aus einem früheren Projekt mit einer größeren Zahl von Beratungsunternehmen, aber weniger dichten Empirie (Rudolph/Okech 2004), konnten vier *Global Player* der Beratungsbranche für eine Kooperation gewonnen werden.

Die Methoden zur empirischen Erhebung der Strukturen und Prozesse der Wissensarbeit spiegeln den Ansatz der Studie, der Wissen als sozial gestalteten Prozess konzipiert. Eine qualitative Vorgehensweise erscheint der Fragestellung und dem Untersuchungsgegenstand am angemessensten, da die „Gegenstände [nicht] in einzelne Variablen zerlegt, sondern in ihrer Komplexität und Ganzheit in ihrem alltäglichen Kontext untersucht [werden].“ (Flick

---

13 Der Unternehmensaufbau der *Global Player* weist differenzierte Hierarchien auf, die intern bemerkenswerterweise als „extrem flach“ charakterisiert werden.

2002: 16) Es geht dabei vorrangig um die Optimierung der Erklärungstiefe von Prozessen des Wissensmanagements, nicht um die quantitative Erfassung und den Vergleich vorab festgelegter Merkmalsausprägungen. Da forschungsökonomische Gründe einer Längsschnittbeobachtung von Prozessen der Wissensarbeit in der alltäglichen Praxis entgegenstanden, wurde das Verfahren einer rückblickenden Dokumentation und Analyse gewählt. Mehrere Mitglieder eines kundenbezogenen Projektteams, die mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten an der Arbeit beteiligt waren, wurden zur eigenen Vorgehensweise bei der Nutzung von Informationen/Wissen, aber auch zu darauf bezogenen Interaktionen (beispielsweise im Team und mit dem Kundenunternehmen) befragt.

Die Beratungsunternehmen selbst trafen die Auswahl des für die Studie „offenen“ Projekts. Unser Interesse an einem laufenden oder erst kürzlich abgeschlossenen Projekt setzte auf die Differenziertheit „frischer“ Arbeitserfahrungen und sollte dem Risiko retrospektiver Begradigung der Erinnerung gegensteuern. Um die Belastung der Unternehmen zu begrenzen, optierten wir für drei Teammitglieder: eines auf höchster Hierarchie-Ebene (Partner), eines auf mittlerer Ebene (Manager/Projektleiter) und eines auf einer der Eingangsstufen (Fellow/Consultant/Senior Consultant). Zusätzlich wurde eine Person einbezogen, die hauptamtlich mit Fragen des Wissensmanagements beschäftigt ist und mit dem ausgewählten Projekt kooperierte; in einem Unternehmen gab es keinen dem Projektteam zugeordneten Wissensexperten<sup>14</sup>.

Die Problemstellungen der Beratungsprojekte umfassten ein breites Spektrum: von der strategischen Neuorientierung globaler Wertschöpfungsketten über die Restrukturierung und Reorganisation (auch öffentlicher) Dienstleistungsprozesse bis hin zur Implementierung von (in Vorprojekten erstellten) Konzepten. Auch die Größe der einzelnen Projektteams war unterschiedlich (5-20 Berater). Bei den Klienten handelt es sich um Organisationen aus dem öffentlichen und dem privatwirtschaftlichen Bereich. Die Unterschiedlichkeit der Projekthalte und -organisation hat den Vorteil, dass grundlegende Prozesse der Wissensarbeit identifiziert werden können, die unabhängig vom Kontext der jeweiligen Projektarbeit Gültigkeit besitzen. Jedoch lassen sich darüber hinausgehend die Ergebnisse nur bedingt inhaltlich verallgemeinern.

In der ersten Jahreshälfte 2005 wurden insgesamt 15 Interviews geführt.<sup>15</sup> Die leitfadengestützten Gespräche (eines davon telefonisch) von ca. 90 Minuten Dauer wurden auf Band aufgezeichnet, transkribiert und mit dem Programm MaxQData kodiert. Bei der Darstellung der Ergebnisse - speziell bei wörtlichen Zitaten aus den Expertengesprächen - werden die Namen der be-

---

14 Unter unseren Gesprächspartnern waren vier Frauen: eine Beraterin und drei Researcherinnen.

15 Auf Wunsch eines nicht deutschsprachigen Beraters wurde ein Interview in Englisch geführt. Das erklärt, warum in Abschnitt 5 einzelne englische Zitate wiedergegeben sind.



fragten Beratungsunternehmen durch die Buchstaben A bis D ersetzt; die befragten Experten werden nur hinsichtlich ihres Status gekennzeichnet.

Folgende Fragen strukturierten die empirische Untersuchung:

- Welche Informationsquellen werden in der Projektarbeit von den Beratern genutzt? Wie ist insbesondere das Gewicht des Zugriffs auf Datenbanken verglichen mit der Aktivierung sozialer Beziehungen?
- Welche Muster lassen die Informationsbeschaffung und -verarbeitung in der Projektarbeit bezüglich der leitenden Pragmatiken erkennen?
- (Wie) werden die technischen und arbeitsorganisatorischen Komponenten des Wissensmanagements von den Beratern „angenommen“?
- Greifen die Instrumente der Personalführung und -entwicklung bezogen auf die Steuerung der Wissensarbeit?

Angesichts der quantitativ relativ schmalen Basis ist der explorative Charakter der Studie unverkennbar. Der gewählte empirische Zugang über Expertengespräche mit dem Beratungspersonal impliziert spezifische Herausforderungen bei der Interpretation:

- Experteninterviews setzen auf die Fähigkeit und Bereitschaft der Gesprächspartner zu möglichst vollständigen und unverzerrten Informationen.<sup>16</sup> Die in den Gesprächen gewonnenen Informationen spiegeln die Wahrnehmungen der Berater über Strukturen und Prozesse – und auch ihre blinden Flecken. Die tatsächlichen Interaktionen der Informations- und Wissensarbeit bleiben im Dunkeln. Somit ist auch offen, wie und inwieweit die Informationen/das Wissen in den Prozessen des Transfers bzw. der (Wieder-)Anwendung transformiert werden (Stehr 2001).
- Eine gewisse Interpretationsoffenheit bezieht sich darauf, dass in diesen Interviewsituationen Antworten nach dem Prinzip sozialer Erwünschtheit nicht ausgeschlossen werden können. Daher ist mit Tendenzen zur Entthematisierung problematischer Sachverhalte oder kritischer Haltungen zu rechnen. Diese Tendenz könnte verstärkt wirksam werden, wenn – wie im gegebenen Fall – den Gesprächspartnern bekannt ist, dass Vertreter verschiedener Statusebenen des Unternehmens ins *Sample* einbezogen sind.

Die Studie verfolgt vorrangig das Ziel, einen explorativen Einblick in die Prozesse der Wissensarbeit zu gewinnen. Der empirische Zugang über Experteninterviews mit den Beratern nutzt die Kompetenz dieser Professionellen auch zur Reflexion ihrer Arbeit. Plausibilitätsprüfungen erfolgten durch Triangulation mit Informationen aus anderen Quellen. Widersprüche und auffällige Leerstellen konnten i.d.R. durch Rückfragen geklärt werden.

---

16 Die Risiken der Verzerrung, die allein in dem Umstand angelegt sind, dass zwei Frauen die Interviews in diesem Männer-zentrierten Berufsfeld führten, werden an dieser Stelle nicht vertieft.

## 5. Wissenstransfer in der Projektarbeit

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt. Dabei stehen die Zusammenhänge zwischen den traditionellen Strukturen der Unternehmensorganisation sowie Personalführung und den neu implementierten Instrumenten des Wissensmanagements im Rahmen der konkreten Projektarbeit im Mittelpunkt des Interesses.

Die Darstellung ist nach drei Aspekten gegliedert: die Instrumente des Wissensmanagements, der interpersonale Wissenstransfer sowie die Instrumente der Personalpolitik. In einem vierten Abschnitt werden diese Perspektiven auf die Wissensarbeit, die Möglichkeiten ihrer Steuerung sowie die Veränderungen nach der Einführung von Systemen des Wissensmanagements zusammengeführt.

### 5.1 Instrumente des Wissensmanagements

Mit der Analyse des Nutzungsverhaltens soll der Stellenwert der unterschiedlichen Informationsquellen im Rahmen der Projektarbeit ermittelt werden, der auf die Mechanismen bzw. Wirksamkeit der Steuerung schließen lässt. Bei der Dokumentation und Diskussion der Strukturen, Prozesse und Logiken der kundenbezogenen Projektarbeit differenzieren wir nach dem hierarchischen Status des Beraterpersonals.

#### 5.1.1 Nutzung von Datenbanken

In den internen Datenbanken sind vor allem Projektdokumentationen enthalten (die üblicherweise das Projektteam zum Abschluss erstellt), d.h. Präsentationen, *Key-Learnings*, Projekthinhalte, methodische Ansätze und verallgemeinerbare Konzepte. Informationen über Probleme oder Schwierigkeiten werden jedoch i.d.R. nur gefiltert weitergegeben.<sup>17</sup>

In allen Beratungsunternehmen sind die von allen Mitarbeitern einsehbaren Dokumente dekontextualisiert (*Sanitized*), d.h., jeglicher Bezug auf den Kunden ist beseitigt. Soweit konkrete Informationen über das Kundenunternehmen in den Datenbanken gespeichert werden, sind Einsicht und Nutzung nur Beratern ab einer höheren Hierarchie-Ebene vorbehalten. Die Regelung der Anonymisierung ist besonders wichtig, weil auch konkurrierende Unternehmen beraten werden. In diesen Fällen gilt das Prinzip der *Chinese Walls*,

---

<sup>17</sup> Beispielsweise werden kritische Erfahrungen abstrakt formuliert und in einem themenbezogenen Dokument projektunabhängig als *Dos* und *Don'ts* abgespeichert.

d.h. das Errichten von Informationsbarrieren, für alle an dem Projekt beteiligten Partner und Berater.

Der Aufbau von Datenbanksystemen spiegelt – im Zusammenhang mit der Einführung des Wissensmanagements – das Interesse der Unternehmensberatungen an einer Kodifizierung und Sammlung des verteilten Wissens und an besserer Zugänglichkeit zu diesem Wissenspool für alle Mitarbeiter. In drei der befragten Beratungsunternehmen besteht keine Verpflichtung, Dokumente nach Projektende in die Datenbanken zu stellen; dieser Arbeitsschritt ist jedoch mit einem Bonus oder einer positiven Beurteilung verbunden.

Von fast allen Beratern werden die internen Datenbanken als Informationsquellen bei der Projektarbeit genutzt; unterschiedlich sind jedoch die zugeschriebene Wichtigkeit und Funktion. Diese Datenbanken werden zum einen herangezogen, um bestimmte Dokumente zu recherchieren, zum anderen um unter den als Autoren genannten Personen Ansprechpartner für die jeweils aktuelle Problemstellung zu finden. Auf diesem Weg haben auch jüngere Berater die Möglichkeit, sich über spezielle Wissensressourcen im Unternehmen einen Überblick zu verschaffen:

„Das System ist eigentlich so angelegt, dass es eben bewusst nicht auf Netzwerken beruht, so dass ich auch neuen Kollegen die Chance gebe und auch jüngeren Kollegen die Chance gebe, über die systematische Archivierung von Wissen (herauszufinden), wer kann eigentlich was.“ (Partner, D)

Dass jedoch die Nutzung der Datenbanken voraussetzungs- und gerade für Neulinge problematisch ist (weil sie die Rekontextualisierung der Informationen erfordert), zeigt die Aussage eines Managers:

„Die laden erstmal alles runter und fangen an durchzugehen, ohne wirklich zu wissen, was die da eigentlich hingogeln. Wenn man ein bisschen länger bei der Firma dabei ist, dann weiß man echt: Ich muss erstmal mit ein paar Leuten sprechen, weil die können mir dann sagen, welches die drei bis vier Präsentationen sind, die ich wirklich auf jeden Fall angucken muss.“ (Manager, A)

Die sinnvolle Einbeziehung der Datenbanken erfordert die Kombination von persönlichen Wissensbeständen mit den in den Datenbanken enthaltenen Informationen. Die gespeicherten Problemlösungen bedürfen i.d.R. persönlicher Vermittlung (andere Berater, Researcher, Autor), um diese Informationen als Wissen für die eigene Projektarbeit nutzbar zu machen:

„Ich versuche Leute anzurufen, die mal als Ansprechpartner genannt wurden oder die ich kenne und die ich frage: Kannst Du mich nicht auf ein relevantes Dokument verweisen, wo das nochmals beschrieben ist? D.h. oft ist die Suche dann effizienter wenn man schon weiß - oder wenn einen jemand darauf hinweist: Da gibt es ein Dokument, wo zu 50% das drin ist, was Du suchst.“ (Projektleiter, C)

Nicht allen Beratern erscheint der Aufwand für die Vor- und Nachbereitung der Suche in den Datenbanken lohnend:

„Gibt es, ganz tolle Wissensdatenbanken. Nutze ich ganz wenig, muss ich sagen. Weil sie leider Gottes aus meiner Sicht so aufgebaut sind, dass ich, wenn ich da ein Schlagwort eingebe, nie das bekomme, was ich möchte. [...] Da habe ich vielleicht

auch den Vorteil, dass [...] ich echt gute Netzwerke hier habe und schneller an Informationen komme, wenn ich jemanden anrufe, von dem ich weiß, dass der in dem Bereich etwas gemacht hat.“ (Senior Consultant, B)

Ein häufiger Kritikpunkt bezüglich der Datenbanken ist die Fülle der Materialien bzw. ihre ungenügende Verschlagwortung. Dies kann zumindest teilweise damit zusammenhängen, dass auf Seiten der Berater die Einbettung der Informationen in einen größeren Zusammenhang nicht immer möglich ist. Dieses Problem ist auch in der Schutzpraxis der Beratungsunternehmen, dem oben dargestellten *Sanitizing*, begründet; dadurch sind die Dokumente relativ abstrakt.

Ein anderer Kritikpunkt bezieht sich auf das fehlende *Follow-Up*, d.h., es ist schwer nachvollziehbar, ob ein Konzept in der Praxis erfolgreich war und ob es auf die aktuelle Markt- und Unternehmenssituation anwendbar ist:

„Die (Dokumente) stehen einfach da ... Die Leute gehen nicht zurück alle zwei bis drei Jahre und sagen, „Ja, das hat geklappt“, oder „Das war noch besser als gedacht“ oder „Das war eher nichts“, „Das war vielleicht nicht so, wie wir es uns gewünscht haben“. Und diese „Follow-Ups“ [fehlen].“ (Manager, A)

Dieser Kritikpunkt macht ein allgemeines organisationales Problem evident: In den Beratungsunternehmen ist die Vermarktung der eigenen Person unerlässlich, um möglichst oft als Experte nachgefragt und in Beratungsprojekten *gestaff*t zu werden. Wie häufig man in (anspruchsvollen) Projekten arbeitet, ist einkommens- und karrierewirksam. Von daher kann es opportun erscheinen, aufgetretene Probleme und Schwierigkeiten zu verleugnen oder zu verkleinern, was organisationale Lernprozesse im Beratungsunternehmen behindert oder gar verhindert.

Unsere Empirie liefert zahlreiche Hinweise darauf, dass die Informationen und Wissensbestände, die in der Projektarbeit generiert werden, nur selektiv in standardisierter Form an die Organisation zurückfließen. Vor allem von Seiten der Partner wird die geringe „Disziplin“ moniert, mit der die Berater ihre Dokumente in die Datenbanken einpflegen, kommt von ihrer Seite an der Struktur und Anwendbarkeit der Datenbanken:

„Klaren Verbesserungsbedarf sehe ich bei der Disziplin in der Ablage des Wissens. Also, ich sag' mal, es ist nicht einfach, am Ende eines Projektes sich wirklich noch einmal drei, vier Tage, ne Woche Zeit zu nehmen, um zu sagen: Jetzt gehe ich noch mal das ganze Projekt von Anfang bis Ende durch, stelle systematisch das Bewahrenswerte, das Wissenswerte zusammen. Es fehlt häufig die Disziplin, genau das rückzumelden, was wir vorher besprochen hatten.“ (Partner, D)

Je nach hierarchischer Position lassen sich Unterschiede in der Nutzung der Datenbanken erkennen. Die Partner bedienen sich ihrer eher als „Ablagesysteme“, in denen sie gezielt nach Informationen oder nach geeigneten Ansprechpersonen suchen. Durch ihr umfangreiches Kontextwissen haben Partner meist die nötigen Hintergrundinformationen, die für die effiziente Suche nach Dokumenten eine Voraussetzung bilden. Andere Berater greifen erst

dann auf die Datenbanken zurück, wenn ihr persönliches Netzwerk nicht weiterhilft.

Insgesamt sind die internen Datenbanken für die Berater jedoch von eher untergeordneter Bedeutung. Dabei sind unterschiedliche Nutzungsgewohnheiten bzw. -bedingungen erkennbar zwischen Beratern wie auch zwischen den Beratungsunternehmen. In einem Unternehmen spielen die internen Datenbanken so gut wie keine Rolle, was jedoch unter anderem dem Thema des in die Untersuchung einbezogenen Projekts (Umsetzung) geschuldet ist. In einem anderen Unternehmen stellen vor allem zwei Berater (Manager und Projektleiter) die Funktionalität der Datenbanken in Frage. Und in einem dritten Unternehmen wird zwar partiell Kritik geübt, die Datenbanken werden jedoch als durchaus nützlich für die Projektarbeit befunden. Die Berater des vierten Unternehmens äußern praktisch keine Kritik an den Datenbanklösungen; für sie sind die internen Datenbanken zwar nicht die wichtigste Informationsquelle, jedoch bilden sie eine gute Ergänzung zu anderen Ressourcen.

Bei der Einschätzung der Auskünfte zum Stellenwert interner Datenbanken ist zu berücksichtigen, dass – je nach Unternehmen und Aufgabenstellung – die Recherche-Aufgaben (auch und eventuell sogar vorrangig unter Nutzung dieser Datenbanken) von den jeweiligen Researchabteilungen durchgeführt werden. Mit anderen Worten: Aufgrund der vertieften Arbeitsteilung im Kontext der Einführung des Wissensmanagements gerät die Bedeutung der internen Datenbanken für die Projektarbeit aus dem Blickfeld der Berater.

Die Modalitäten des (insgesamt zurückhaltenden) Zugriffs der Berater auf Bestände der Datenbanken und der Tenor der Kritik an den Dokumenten lassen zwei relevante Qualitätskriterien für „Wissen“ in der Projektarbeit erkennen: zum einen Güte und Aktualität der Informationen, „testiert“ durch die Reputation des Autors, zum anderen die praktische Bewährung in einer vergleichbaren Problemkonstellation, persönlich referiert durch den Autor.

### 5.1.2 Einbindung der Research-Abteilung

Generell werden die Researchabteilungen eingeschaltet, um projektbezogene Analysen (z.B. die Entwicklung von Marktsegmenten) und Industrievergleiche erstellen zu lassen:

„[Es] sind die verschiedenartigen Analysen notwendig. Teilweise sind das Industrie-übergreifende Dinge; da muss man dann Recherchen machen... da habe ich dann sehr intensiv auch zusammengearbeitet mit unserer internen Wissensabteilung ... die beschaffen dann sozusagen Daten, die man braucht, um bestimmte Analysen zu machen“. (Fellow, C)

Die Researcher werden jedoch unterschiedlich früh und intensiv in die Projektarbeit einbezogen u.a. in Abhängigkeit vom Inhalt des Projekts. Beispiels-

weise ist in einem stark implementationsbezogenen Projekt die Researchabteilung nicht beteiligt worden:

„Ich würde mal sagen, der Unterschied liegt vielleicht darin, dass manche Projekte research-intensiv sind, und andere weniger. Die einen Projekte haben vielleicht Daten vom Unternehmen zur Verfügung, irgendein Controlling-Projekt oder eine Restrukturierung, kann ich mir vorstellen, ist einfach intensiver im Unternehmen; da braucht man externe Daten nicht. Andere sind vielleicht einfach so klassische Strategieberatung, Marktpositionierung. Da ist halt auch sehr wichtig: wie sieht der Markt aus?“ (Knowledge Officer, A)

Der Unterstützungsbedarf durch Researcher wird auch in Abhängigkeit von der Projektphase als variabel dargestellt. Im Idealfall werden die Researcher schon vor dem eigentlichen Projektstart über den Inhalt des Projektes informiert, damit sie sich rechtzeitig für komplexere Analysen zeitliche Freiräume schaffen können. Eine Teilnahme an dem *Kick-Off-Meeting* wird von den Researchern als sinnvoll erachtet, damit sie über die nötigen Kontextinformationen verfügen und der Aufwand für die Recherche realistisch eingeplant werden kann.

Während der Projektarbeit nimmt der Researcher gelegentlich an den Sitzungen des Projektteams teil. Jedoch ist die Einsetzbarkeit der Researchabteilung auch begrenzt:

„Wir bekommen dann eine Art Vorauswahl... oder Informationsmappe würde ich das nennen von den Researchcentern mit relevanten Informationen oder Datenbasis. Und es macht mehr Sinn, uns direkt einzubringen, weil das Infocenter einfach die Problemlösung nicht mit der Nuancierung kennt und wahrscheinlich es auch zu lange dauern würde, ihn so mit einzubeziehen, uns zeitnah auszuhelfen.“ (Projektleiter, B)

Auch persönliche Dispositionen spielen eine entscheidende Rolle dafür, in welcher Form und in welchem Umfang die Researchabteilung in die Projektarbeit integriert wird:

„Denke ich schon, dass die einen mehr gewöhnt sind, nur in ihrem Beraterteam zu arbeiten. ... Und insofern ist es auch wichtig, dass man im Laufe seines Werdegangs [...] wirklich da auch seine Partner in der Beratung hat, um da auch wirklich am Ball zu bleiben, informiert zu werden.“ (Knowledge Officer, A)

„Es gibt Projektmanager, die sind sehr kommunikativ, oder schließlich einfach „den kenne ich gut“. Wenn ich die Leute gut kenne, dann bin ich geneigt dort auch öfter mal anzurufen, wenn ich ihn nicht so gut kenne, vielleicht nicht. ... Das ist halt immer so ein bisschen so ein Geben und Nehmen.“ (Knowledge Officer, D)

Eine intensive Kommunikation zwischen den Beratern und der Researchabteilung wird als eine zentrale Voraussetzung bezeichnet, um Probleme in der Zusammenarbeit zu vermeiden:

„Jeder erachtet andere Dinge als wichtig zu kommunizieren. Es gibt wirklich Partner, die meinen immer, man könne alles riechen, man müsste alles so irgendwie mitkriegen und es gibt andere, die von selber kommen und einem Dinge sagen. Also nicht nur Partner auch Projektmitarbeiter.“ (Knowledge Officer, D)

Die Researcher nutzen unterschiedliche Informationsquellen für ihre Recherchen. Für die Arbeit aller drei von uns befragten Researcher sind kostenpflich-

tige, externe Datenbanken bei der Informationsbeschaffung von hoher Relevanz. Andere Quellen (wie Pressedatenbanken und das Internet) werden herangezogen, um beispielsweise ein Bild der öffentlichen Darstellung eines Klienten oder seiner Gesamtsituation zu gewinnen. Die Researcher führen gelegentlich auch Interviews mit externen Experten, um zielgenauere Recherchen in einem für sie neuen Themenfeld vorzubereiten:

„Es ist erstmal meine Aufgabe zu wissen, was sind wirklich relevante Quellen, mit welchen Quellen arbeiten wir, vielleicht auch zu wissen, mit welchen Quellen die Branche arbeitet.“ (Knowledge Officer, D)

Bei der Identifizierung der wichtigen Präsentationen in der internen Datenbank greifen die Researcher unter anderem auf ihre firmeninternen Netzwerke zurück. Aufgrund der hohen Dekontextualisierung von gespeicherten Dokumenten ist häufig die Interpretation durch den Autor als Wissensträger erforderlich. Somit sind auch hier persönliche Netzwerke von fundamentaler Bedeutung. Erst durch die Kombination ihres Kontextwissens (bzw. dem durch persönliche Kontakte vermittelten) mit den in den Datenbanken enthaltenen Informationen entsteht das Wissen, das den Beratern in die Projektarbeit zurückgespielt wird. Auf die in den Datenbanken gespeicherten Dokumente nehmen die Researchabteilungen im Regelfall keinen Einfluss. Nur ein Researcher berichtete von seiner Initiative, bei der er die Partner in der Praxisgruppe zum Aus-sortieren und Klassifizieren der wichtigsten Projektdokumente veranlasst hat.

Die Researcher greifen nicht nur für die Recherche auf ihr Netzwerk zurück; oftmals setzen sie es ein als Bindeglied zwischen den Wissensträgern im Beratungsunternehmen:

„Ich betrachte es als eine meiner wichtigen Aufgaben, nicht nur dass ich selber liefere, sondern dass ich dazu beitrage, Menschen zusammenzubringen. Da ich oftmals weiß, „wer was weiß“. Und das wissen die Berater untereinander oft nicht, je nachdem wie lange die im Unternehmen sind.“ (Knowledge Officer, D)

Dass für die Effektivität dieser Prozesse Vertrautheit mit den Anforderungen der Projektarbeit vorteilhaft ist, erklärt (z.T.) die Rekrutierung ehemaliger Berater als Researcher, die von einem Unternehmen im *Sample* praktiziert wird.<sup>18</sup>

Es kommt offenbar häufiger vor, dass Berater die Researchabteilung für Aufgaben beanspruchen, die sie unter Nutzung der internen Datenbanken und IT-Lösungen selbst durchführen könnten. Die Researcher verweisen zunehmend auf die installierten Suchfunktionen, um von weniger komplexen Recherchetätigkeiten entlastet zu werden. Der Rückverweis an die Berater ist jedoch – so wird von den Researchern eingeräumt – nur begrenzt möglich. Bei

---

18 Dieses Beschäftigungssegment ist als sekundärer Arbeitsmarkt zu charakterisieren, denn der Umstieg eines Beraters in die Researchabteilung impliziert einen „Klassenwechsel“ d.h. geringeres Einkommen, kürzere Karriere, niedrigeres Prestige, aber auch weniger Reisebelastungen. Es ist daher kein Zufall, dass ganz überwiegend Frauen als Researcher tätig sind.

vielen Datenbanken sind nämlich besondere Anwendungsinformationen vor allem über die Spezifika der enthaltenen Daten nötig, die fachliche Erfahrungen voraussetzen. Die Arbeitsteilung mit dem Projektteam ist für die Researcher mithin ein Balance-Akt: Einerseits würden sie sich lieber auf anspruchsvolle Rechercheaufgaben konzentrieren, andererseits müssen sie als Dienstleister im Spiel bleiben.

Ein ebenso schwieriges wie generelles Problem auch für die Researcher ist der ständige Zeitdruck:

„Also es herrscht immer ein enormer Zeitdruck [...] auf Seiten der Projektteams und es herrscht auch ein Zeitdruck bei mir! Das ist ja auch immer das Schwierige, das zu koordinieren. Ein Berater hat zumindest dann meistens nur dieses eine Projekt, ruft mich an und will am liebsten sofort irgendetwas von mir. Ich habe aber während der Zeit vielleicht noch drei, vier, fünf weitere, die hier liegen, und ich kann einfach nicht sofort [liefern]. Die meinen, ich lass jetzt alles stehen und liegen und mach das jetzt, weil das noch wichtiger ist! ” (Knowledge Officer, D)

Insgesamt erweist sich, dass mit der Einrichtung von Researchabteilungen die Möglichkeiten zur Aufgabenverteilung in der Projektarbeit differenziert werden. Die Entscheidung, ob die Researchabteilung von einem Projektteam in Anspruch genommen wird, impliziert eine Kosten-Nutzen-Abwägung. Dabei geht es nicht nur um potentiellen Zeitgewinn durch Delegation der Beschaffung von Informationen (die dem Projektbudget selbstverständlich in Rechnung gestellt wird), sondern auch um eine Verlagerung der Qualitätssicherung. Die Bereitstellung von Personal mit spezifischer datenbankbezogener Expertise lässt sich interpretieren als ein Versuch der Unternehmensberatungen, die Risiken der erweiterten Nutzung von kodifiziertem Wissen zu begrenzen. Auch und gerade bei komplexen IT-Lösungen erscheint der Rückgriff auf persönliche Kontakte von elementarer Bedeutung. Schritte der Researcher zur „Bereinigung“ der internen Datenbanken nach Qualitätskriterien werden eher als Ausnahme berichtet. Aber auch hier werden als Qualitätsbelege häufig die Erfahrungen und/oder der Status der Autoren der Dokumente herangezogen.

## 5.2 Interpersoneller Wissenstransfer

### 5.2.1 Informations- und Wissensaustausch im Team

Durch die unterschiedliche fachliche Zusammensetzung der Projektteams wird der Stellenwert des jeweils eigenen Beitrags zum Projekt deutlicher und die Berater gewinnen gegenseitig Einblicke in komplementäre Wissensbestände:

„So, some of our colleagues come for the restructuring competence center and some come from transportation, corporate development and so on. So everybody has some different background, and that's why it's very good for the project, because everybody has some other experience, other knowledge collected.” (Consultant, D)



„Dann stellt man dann irgendwann fest: OK, das Wissen habe ich, das Wissen hat der Kunde, oder das brauche ich beim Kunden, und jetzt habe ich dann noch so eine Wissenslücke, die ich schließen muß. Und das geht dann meistens [...] über eine interdisziplinäre Projektbesetzung, dass man einfach noch weitere Mitarbeiter in dem Projekt hat, da schaut man natürlich erstmal, was für Wissen haben wir eigentlich insgesamt im Team [...].“ (Senior Consultant, B)

Da persönliche Reputation, Erfahrung und Praxisbewährung wichtige Kriterien für die Validität von Informationen in Unternehmensberatungen sind, ist das Wissen der Partner eine zentrale Ressource. Die Bedeutung der Partner wird in drei der vier Unternehmensberatungen hervorgehoben. Sie stellen eine Form des organisationalen Gedächtnisses der Unternehmensberatungen dar, geben Problemlösungshilfe aus ihrem eigenen Wissensfundus und sind zudem Anlaufpunkt für Hinweise auf spezifische Wissensträger:

„Die Partner fangen nie an, mit dem System; sie fangen immer mit dem Voicemail-Verzeichnis und mit dem Telefon an. Die sind alle kleine *Knowledge Management*-Systeme, die haben so viel Erfahrung. [...] Ok, wir haben ein System, aber wo wirklich das Wissen der Firma ist? Ich würde sagen, das steckt in den Köpfen der Partner und natürlich auch ein bisschen in den Köpfen der Manager.“ (Manager, A)

„Aber man geht dann auch stark den Weg über den Partner, der sagt: „Ruf doch mal den und den an, der müsste [...] zu dieser Fragestellung eigentlich schon mal was gemacht haben und müsste da eine Meinung haben.“ Und ... dann.. entwickelt sich so das Netzwerk, d.h. teils kannte ich die Leute schon, teils macht einen der Partner darauf aufmerksam bzw. wird man dann weiter vermittelt.“ (Projektleiter, C)

Wenn im Vorfeld einer Datenbankrecherche erfahrene Kollegen nach treffenden Schlagworten oder nach Hinweisen zu passenden Dokumenten befragt werden, so ist das häufig der für das Projekt verantwortliche Partner. Mit anderen Worten: seine Erfahrung wird als „Suchfilter“ genutzt:

„[N]atürlich habe ich auch Kumpels hier, die gleichzeitig angefangen haben, und ich weiß, was sie gemacht haben [...] Aber ich würde immer mit dem Partner anfangen. Wir sind einfach so strukturiert in Projektteams, mit so einem Partner obendrauf. Natürlich, wenn ich sofort weiß, mit wem ich sprechen sollte, dann mache ich das, aber das ist eher unwahrscheinlich, ehrlich gesagt.“ (Manager, A)

Die herausgehobene Bedeutung der Partner in der Projektarbeit ist nicht nur in ihrem Wissen, ihren Netzwerken und Erfahrungen, sondern auch in ihrem Status begründet. Da sie letztendlich für den Projekterfolg „haften“, liegen auch strukturierende Entscheidungen während der Projektarbeit in ihrer Hand. Sie bestimmen beispielsweise über die Beendigung von Diskussionen und über den (objektiv kaum festlegbaren) Abschluss der Phase analytischer Differenzierung zwecks Konzentration auf die Erarbeitung des Abschlussberichts.

Was verdeutlicht der starke Rückgriff auf das Wissenspotential innerhalb des Projektteams hinsichtlich der relevanten Kriterien für Güte und Geltung des Wissens in Unternehmensberatungen? Zunächst einmal ist diese Informationssuche in der Logik dieser Form der Arbeitsorganisation angelegt: die Kombination verschiedener Kompetenzen und Hierarchie-Ebenen als Kriterium der personellen Zusammensetzung von Projektteams. Sich mit Fragen an Teamkollegen zu wenden, entspricht zudem zeitökonomischen Imperativen

(Terminverschiebungen sind ein absolutes Tabu in der Projektarbeit). Zeitökonomie gehört daher zu den fundamentalen Pragmatiken bei Entscheidungen über Informationsquellen. Wenn der Informationsgeber Partnerstatus hat, sind die erhaltenen Informationen zudem durch dessen Erfahrung und Status „gehärtet“, d.h. sie sind auch bei potenzieller hierarchischer Kontrolle abgesichert.

### 5.2.2 Rückgriff auf persönliche Netzwerke

Angesichts der oben referierten vielfältigen Kritik an den Datenbanken überrascht es nicht, dass fast alle befragten Berater persönliche Kontakte als Zugang zu Informationen für die Projektarbeit als besonders wichtig darstellen. Es ist ihr bevorzugter Weg zum Aufbau eigener Wissensbestände. Als ihre Netzwerke nennen sie die Praxisgruppe, aber auch ehemalige Kollegen aus anderen Arbeitszusammenhängen. Die Organisation der Unternehmensberatung und insbesondere die Strukturierung in funktions- und branchenspezifische Bereiche (die erwähnten Praxisgruppen) unterstützen die Bildung persönlicher Netzwerke und erleichtern damit die Informationssuche:

„Wir haben die Experten eingebunden aus der projektspezifischen *Practice*. Und die verweisen sehr häufig auf Dokumente: Schaut euch am besten mal das an, dort wird das noch mal genauer erklärt. Wir haben da vor anderthalb Jahren mal was veröffentlicht. Dann bekomme ich einen Titel entsprechend genannt.“ (Fellow, C)

Aber auch generell spielen die persönlichen Kontakte eine herausragende Rolle, wie es ein Berater zusammenfasst:

„It's not what you know, it's who you know“ (Manager, A).

Die Netzwerke bilden den Ausgangspunkt, um die für die jeweilige Aufgabe im Projekt zentralen Wissensträger zu identifizieren und einzubinden:

„Ja, es hilft, weil diese Weitergabe von persönlichen Informationen, an irgendjemanden ranzukommen, ihn zu bewegen mitzuarbeiten, d.h. Investment von Zeit, Investment von Know-How, natürlich ist das einfacher.“ (Partner, D)

Internationale Kontakte werden relativ selten einbezogen. Sie werden vor allem dann bemüht, wenn beispielsweise Kundenunternehmen aufgrund ihrer Größe oder ihres Produktes im nationalen Markt kein vergleichbares Pendant haben. Insgesamt spielen internationale Wissensbestände in der Projektarbeit selbst dieser *Global Player* jedoch eine überraschend untergeordnete Rolle. Dies mag darin begründet sein, dass die geografische Reichweite der eigenen Netzwerke i.d.R. mit der Dauer der Berufserfahrung wächst. Allerdings können Berater der unteren und mittleren Ebene von den internationalen Netzwerken des jeweils zuständigen Partners profitieren. Der begrenzte Stellenwert des internationalen Wissenspools könnte aber auch damit zusammenhängen, dass die Kundenunternehmen nicht primär an Innovationen interessiert sind, sondern eher an erprobten Konzepten – und der Referenzrahmen dafür ist zumeist der nationale Raum.

Persönliche Informationskanäle werden gegenüber dem Rückgriff auf Datenbanken bevorzugt, weil diese Informationen als aktueller und auch passgenauer für die relevante Problemstellung eingeschätzt werden:

„Ich weiß nicht, ob andere Kollegen anders arbeiten, aber von denen, die ich so kenne, würde ich auch sagen, dass es schon sehr stark über die Netzwerke geht. Und natürlich (ist das) die aktuellste Information. Man muss ja auch immer sehen, so eine Datenbank muss ja auch gefüttert werden.“ (Senior Consultant, B)

„Aber meistens ist es dann so, dass das halt dann doch nicht ganz genau passt für das Problem, was man dann selber gerade hat. Und wir [...] haben auch immer den Anspruch, dass wir maßgeschneidert rangehen und keine Standardlösungen. ... Dann ruf' ich den aber an, diskutiere mit dem und das bringt mir dann viel mehr, weil da kann ich dann genau die Sachen fragen, die für mich relevant sind.“ (Partner, A)

Auch unter dem Aspekt der Qualitätssicherung ist der Rückgriff auf persönliche Netze von großer Bedeutung. Dabei geht es u.a. um Kontextwissen zur besseren Einschätzung von bereits vorhandenen Dokumenten, um die Absicherung von Angebotspräsentationen oder ein Feedback hinsichtlich der Stringenz von erarbeiteten Problemlösungen:

„If these are our internal sources, I know who developed the knowledge so I can talk to that person and, normally, that person says how feasible the sources are - whether the sources are reliable, more or less.“ (Consultant, D)

Der starke und bevorzugte Rückgriff auf persönliche Netzwerke bei der Informationssuche verweist wiederum auf die spezifischen Gütekriterien für Wissen in der Unternehmensberatung: Status und/oder Erfahrung des Wissensträgers, Vertrauensbeziehung zu ihm und die Praxisbewährung des transferierten Wissens.

### 5.2.3 Wissenstransfers aus dem Kundenunternehmen

Die Kooperation mit den Kundenunternehmen stellt einen unverzichtbaren Bestandteil der Wissensarbeit von Beratungsunternehmen dar. Die Anforderungen der Klienten (sowie des Marktes allgemein) sind der zentrale Prüfstein für die Güte der Wissensbasis der Unternehmensberatungen (Stehr 2001). Aber das in kundenbezogenen Projekten generierte Wissen ist seinerseits zentrale Komponente zur Erweiterung des Wissenspools der Beratungsunternehmen. Denn in der Kooperation mit den Kunden geht es auch um die Generierung von neuem Wissen, welches für weitere Projekte in derselben Branche bzw. Funktion nutzbar gemacht werden kann, d.h. um die Entwicklung bzw. Aktualisierung von *Benchmarks*:

„If the client is really good, so on the next project you can say: Okay, we can do it like the last client did it.“ (Consultant, D)

Die Möglichkeiten der Beratungsunternehmen, im Rahmen von kundenbezogenen Projekten ihre Wissensbasis zu erweitern, hängen daher zentral von der strategischen Entscheidung über die anvisierte Kundengruppe ab. Die Chancen dazu sind am günstigsten bei den großen Unternehmen, die als

Marktführer in ihrem Bereich gelten (allerdings sind das nicht unbedingt auch die lukrativsten Projekte):

„Es kommt durchaus vor, dass wir als Unternehmen sagen, ein Thema, oder vielleicht ein Kunde interessiert uns dergestalt, dass wir bereit sind [...] ein Investment in einen wie immer gearteten Discount [zu tätigen]. Das tun wir natürlich nur, wenn wir uns auch später von dem Thema viel versprechen, wenn es darum geht: Wir als Firma haben zu dem Thema bislang noch relativ wenig Erfahrung und Reputation. Wir brauchen noch zwei, drei andere Projekte, um dann unseren Marktwert zu beweisen.“ (Partner, D)

Im Beratungsprozess müssen vielfältige Informationen seitens des Kundenunternehmens offen gelegt werden, sei es zur Dokumentation der Ist-Situation, sei es zum Test der Effekte von einzelnen Maßnahmen:

„On every project you have access to the solutions on the client's side, so you know how it works here.“ (Consultant, D)

Da diese Informationen kontextbezogen sind, erweitern sie das Wissen der beteiligten Berater. Welchen Stellenwert diese Ströme (in Relation zu dem seitens des Beratungsunternehmens eingebrachten Wissen) haben, hängt entscheidend von der Problemstellung ab. Kundenseitige Informationen sind typischerweise in operativ ausgerichteten Projekten von besonderer Relevanz:

„Man hat schon eine große Wissensbasis, mit der man das Projekt beginnt. Dann ist es natürlich so, es muss immer spezifisch auf die Kundensituation angepasst werden, das heißt, der Wissensblock, den man braucht, ist eigentlich das Wissen, was der Kunde hat. Das wird mit Workshops, Meetings, erstmal.. ja, meistens gibt es ein Auftaktmeeting, und dann natürlich Interviews und Workshops. Da gibt es verschiedene Methoden, wie man den IST-Prozess aufnimmt.“ (Manager, B)

„Die wissen, wie es bei der Firma läuft, und wir bringen alles auf Papier und restrukturieren alles. Wir wissen, was für eine Analyse wir machen wollen, und irgendwie müssen wir die richtigen Infos aus dem Kunden irgendwie rausziehen. Und das heißt auch Interviews, genau, mit irgendjemandem auf der anderen Seite, und dann zusammenarbeiten. „Ja, das wäre unser *Proposal*. Stimmt das, was wir hier auf Papier gebracht haben?“ (Manager, A)

Der Umfang der aus dem Kundenunternehmen abzurufenden Informationen ist auch dann besonders groß, wenn es sich um das erste Projekt der Geschäftsbeziehung handelt und er sinkt – *ceteris paribus* – mit der Zahl der Folgeaufträge. Neben fachlichen Informationen und Wissensbeständen spielen dabei vor allem auch mikropolitische Themen eine wichtige Rolle:

„Aber je länger man mit einem Kunden zusammen arbeitet, desto mehr kann man machen, weil man wirklich versteht, wie eine Firma tickt. Und diese Politik und die Persönlichkeiten und wer würde sich beleidigt fühlen, wenn wir nicht mit ihm sprechen würden - solche Sachen sind wahnsinnig wichtig. Und wenn eine Firma komplett neu ist, dann hat man dieses Feingefühl nicht, und dann ist es extrem schwierig, das gebacken zu bekommen.“ (Manager, A)

Die Fülle und Struktur der Informationen und Wissensflüsse variieren schließlich auch je nach Arbeitsphasen: Informationen und Wissen aus dem Kundenunternehmen sind während der Geschäftsanbahnung bzw. in der Akquisephase weniger bedeutsam als bei der Projektdurchführung.

Durchgängig bestätigt wird in den Interviews die Möglichkeit, aber auch die Notwendigkeit, vom Kundenunternehmen zu lernen, jedoch werden die Akzente unterschiedlich gesetzt je nach Hierarchie-Ebene: Detailwissen thematisiert die untere Ebene, Qualitätssicherung die untere und mittlere Ebene und Grenzen der Umsetzbarkeit von Konzepten werden seitens der Partner angesprochen.

Gute Beziehungen zu persönlichen Ansprechpartnern im Kundenunternehmen sind von entscheidender Bedeutung für die Projektakquise, aber auch bei der Durchführung von Projekten. Wenn Alumni des Beratungsunternehmens beim Kunden Führungsfunktionen wahrnehmen, erleichtert dies den Austausch:

„Es hilft extrem, wenn man jemanden hat auf der Innenseite, der sagt: Also, pass mal auf, da werden wir in ein Minenfeld geschickt, und so und so sieht das aus!“  
(Partner, C)

Die Rückspielung der Ergebnisse aus kundenbezogenen Projekten in den Wissensbestand des Beratungsunternehmens unterliegt jedoch auch Restriktionen. Die Ergebnisse werden – wie oben angemerkt – größtenteils *sanitized*, wodurch viele Kontextinformationen verloren gehen:

„Wir [müssen], um dieses Wissen intern überhaupt verteilbar zu machen, es natürlich von jeglichen Bezügen auf eine konkrete Unternehmenssituation reinigen, d.h. auch bei uns intern *Sanitizing*. Und wenn es dann einmal so gereinigt ist, verliert es natürlich eine Menge an Detaillierung, an Applikationszusammenhang. Das kann dann [nur] als ein relativ abstraktes Konzept im Kollegenkreise, die ja bei Wettbewerbern gleichzeitig tätig sind, noch mitgeteilt werden.“ (Partner, C)

Das Innovationspotential kundenbezogener Projekte wird von den Beratern der einzelnen Unternehmen unterschiedlich beurteilt. Während in einem Unternehmen nur beschränkte Chancen zur Generierung von neuem Wissen gesehen werden, werden kundenbezogene Projekte in einem anderen Beratungsunternehmen als primäre Orte der Innovation dargestellt:

„Das Wissen, das wir als Extrakt aus konkreten Beauftragungen einzelner Kunden herausziehen, ist sehr engen Limitationen unterworfen, was seine Verwendung an anderer Stelle angeht. Es ist in aller Regel einmal nicht wirklich dem Erkenntnisstand der Branche sehr weit voraus, sondern es ist ja aus einer Tagesproblemwahrnehmung der Klienten geboren. Wir versuchen aber eigentlich, dieser Tagesproblemwahrnehmung vorauszueilen in der Art und Weise, wie wir die Themen bestimmen. Wenn wir nur reaktiv darauf eingehen, wo die Leute gerade der Schuh drückt, dann können wir unserem Anspruch, wirklich maßgeblicher Ratgeber zu sein, kaum genügen.“ (Partner, C)

„Das *Supply Chain*-Projekt, das globale, da erhoffen wir uns, dass wir da einen durchbrechenden Erfolg haben, wie man eine *Supply Chain* in [dieser Industrie] aufbauen kann. Ich glaube wirklich, dass wir wirklich innovativ sind, wenn das alles so klappt, wie wir uns das vorstellen, [dass wir] was Bahnbrechendes machen.“ (Projektleiter, A)

Im Rahmen der Projektarbeit bezieht sich die Qualitätssicherung der „abgeschöpften“ Kundeninformationen vorrangig auf den Status des Wissensträgers: Gehört er zu den *Key Playern* im Kundenunternehmen? Und ist er Mitglied der

Mehrheitsgruppe (falls es Fraktionierung gibt)? Die Ansprechpartner im Kundenunternehmen werden zur Qualitätsprüfung der gesammelten Informationen, ihrer Synthese und Interpretation genutzt, indem ihnen das ermittelte „Bild“ rückgespiegelt wird. Damit wird der Deutungshorizont der Klienten eine Komponente bei der Definition relevanten Wissens im Beratungsunternehmen.

### 5.3 Instrumente der Personalpolitik

Die Angaben seitens der Mitarbeiter zu relevanten organisationalen Anreizstrukturen sollen Hinweise darauf geben, inwieweit die unternehmensseitige Absicht realisiert wird, das Teilen von Wissen zu fördern (5.3.1). Ob man im Ergebnis von einer Internalisierung der Kontrolle sprechen kann, wird durch die Analyse der Angaben zur individuellen Motivationen der Berater erkundet, sich am Wissenstransfer aktiv zu beteiligen (5.3.2).

#### 5.3.1 Zielvereinbarungen und Bonussysteme

Als organisationale Anreize für die Beteiligung an der Wissensarbeit werden am häufigsten die Kriterien und Prozesse der individuellen Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen genannt:

„Wie baue ich mein Geschäft auf, wie teile ich Wissen, wie baue ich mein Team mit auf, welche Beiträge wurden da geleistet, an welchen Angeboten habe ich mich beteiligt, [...] wie habe ich Kollegen angeleitet, was habe ich denen gegeben, beigebracht? Das ist alles in den Zielvereinbarungen mit enthalten und je mehr man in der Wissenshierarchie in dieser Firma auch aufsteigt, je mehr wird natürlich auch erwartet, das ist ganz klar.“ (Manager, B)

Der Stellenwert von Zielvereinbarungen leitet sich ab aus ihrer Rolle in den jährlichen Personalgesprächen. Ihre Erfüllung ist – neben den Projektbewertungen – ein zentrales Kriterium für die Leistungsbeurteilung durch den jeweiligen Mentor, welcher die Karriereentwicklung weit reichend beeinflusst:

„Wir haben ein [...] Bewertungsverfahren, also zweimal jährlich, [zusätzlich] wird man grundsätzlich auf jedem Projekt bewertet nach Projektperformance. Und ich sage mal Wissensmanagement auf dem Projekt, bzw. da gibt es einen Punkt, der heißt Optimierung der zur-Verfügung-Stellung von Information oder Involvement bei der Bearbeitung von zusätzlicher Information.“ (Projektleiter, D)

„Was bring[e ich] für einen Mehrwert zur Firma? [...] Bei diversen Stufen [...] wird diese Frage immer wichtiger. Und das ist natürlich für mich ein Anreiz, Wissen weiterzugeben, Wissen aufzubereiten in der Form, dass es für Andere zugänglich ist und mir innerhalb des Unternehmens einen „Ruf“ (unter Anführungszeichen) aufzubauen, das ist die Person, die ich zu einem Thema sprechen muss, wenn ich das wirklich verstanden haben will!“ (Consultant, C)

„Es ist natürlich sehr hilfreich, zum *Performance Knowledge* - Träger innerhalb der Firma zu werden und dann auch im Nachgang für andere Projekte interessant zu

sein. Insbesondere wenn man dann längerfristig dabei ist, muss man dann in irgendeiner Form auch spezifischeres Know-How haben.“ (Fellow, C)

Je nach Beratungsunternehmen sind die Aussagen der Berater zu relevanten Personalführungsinstrumenten verschieden. Bei zwei Unternehmen führen die Berater aller Hierarchie-Ebenen sowohl Zielvereinbarungen als auch Bonusregelungen an, bei einem nur der Partner. In dem Beratungsunternehmen, in dem Zielvereinbarungen nicht als Anreize genannt werden, spielt demgegenüber das Bonussystem eine größere Rolle und zwar für die mittlere und untere Ebene. Bei zwei Unternehmen nehmen nur die Berater der mittleren Ebene Bezug auf das Bonussystem:

„Es gibt eigentlich wenig Motivation von der Firma, nach dem Motto: Ich habe jetzt so und so viele Sachen ins Wissensmanagement [gestellt], da gibt es irgendetwas. Das wird nicht honoriert großartig. Dass ich da jetzt so und so viele Euro im Jahr bekomme, das ist nicht der Fall.“ (Manager, B)

„Auf übergeordneter Ebene Themen auszuarbeiten [...] fließt auch in die Beurteilung ein. Weil da gibt es auch ein Punktesystem, wird aber jetzt nicht als Wissensmanagement so wahrgenommen.“ (Projektleiter, C)

Der Einfluss von Bonus-Systemen wird in einem Unternehmen gänzlich ausgeblendet.

Die Bedeutung der organisationalen Anreize differiert auch nach Erfahrungsebene der Berater. Ein Partner verdeutlicht, dass nicht nur die Höhe des Bonus, sondern grundlegender die Struktur des Bonuspools die Bereitschaft zum Teilen des Wissens beeinflusst. Ein für das gesamte Beratungsunternehmen gemeinsamer Fonds motiviert auch zu grenzüberschreitenden Wissenstransfers:

„Es gibt keine lokalen Untertöpfe, d.h. mein persönliches Interesse dafür zu sorgen, dass ein Kollege in China eine super Arbeit macht, erfolgreich ist und eine tolle Klientenbeziehung entwickelt und viele ähnlich relevante Probleme für diesen Klienten bearbeiten darf, ist rein ökonomisch betrachtet genauso groß wie mein Interesse, dass es einem Kollegen in Deutschland gelingt dieses zu tun, oder dass es, ehrlich gesagt, mir selber gelingt, dieses zu tun, weil - und das ist natürlich wesentlich, wenn Sie ein Beratungsunternehmen steuern wollen - weil einfach die Kollegialitätskomponente sehr, sehr hoch gewichtet werden muss.“ (Partner, C)

Grundsätzlich sind die Rahmenbedingungen und die formellen Voraussetzungen für die Karriereentwicklung allen Beratern bekannt. Allerdings gibt es in den Aussagen wiederholt Hinweise auf „Spielräume“ bei der Umsetzung; diese beziehen sich insbesondere auf die Bewertung von Leistungen und auf die Beförderung von Beratern. Während traditionelle Leistungsdimensionen, insbesondere das Akquisevolumen, relativ einfach gemessen werden können (bei Beteiligung mehrerer Berater entstehen allerdings – wie oben erwähnt – auch Zurechnungsprobleme), sind die Beiträge zur Wissensarbeit bewertungsunoffen. Mit steigendem Gewicht wissensbezogener Leistungskategorien im Gesamtspektrum (bei einem der Beratungsunternehmen erreichen sie 50 Prozent) erhöht sich mithin der Einfluss subjektiver Faktoren in der Bewertung. Damit

werden nicht nur Einkommenssteigerungen, sondern vor allem auch Karriere-Entwicklungen weniger kalkulierbar.<sup>19</sup>

### 5.3.2 Motivation der Berater zum Wissenstransfer

Zielvereinbarungen und Bonus-Systeme werden von den Beratern – wie dargelegt – als durchaus relevante Einflussfaktoren auf ihre Arbeit erwähnt. Wie aber charakterisieren die Berater selbst ihre Motivation zur Beteiligung an der Wissensarbeit und insbesondere ihre Bereitschaft zum Teilen von Wissen?

Auffällig ist der häufige Verweis auf die Reziprozitätsnorm: Man gibt Wissen weiter, weil vorhersehbar ist, dass man – früher oder später – selbst auf Unterstützung angewiesen ist:

„If you share the knowledge, you also can expect that if you ask somebody, he will share his knowledge with you. So that's fine.“ (Consultant, D)

„Ach, da denkt man gar nicht drüber nach, das ist so ein Ehrenkodex, würde ich das vielleicht mal nennen. Weil, genauso oft wie ich das ja in Anspruch nehme und weiß, das ist der schnellste Weg, um Informationen zu erhalten, ist es für mich ja dann im Gegenzug auch klar, wenn mich jemand anfragt, dass ich das auch mache! [...] So eine Art *Information-Hiding* oder so, "Das gehört alles mir, und damit mache ich mich ja stark", das habe ich hier eigentlich auch nicht kennengelernt.“ (Manager, B)

„D[ie] zweite [Motivation] ist wahrscheinlich dieses Netzwerken „Geben-und-Nehmen“ oder „Ich-geb-Dir-was“ und dann weiß ich, ich krieg nächste Woche von Dir was.“ (Projektleiter, A)

In zwei Unternehmen betonen alle befragten Berater diese Norm, in einem nur die oberste Ebene. Die projektförmige Arbeit unter immer engem und grundsätzlich nicht modifizierbarem Zeitregime schafft offenbar einen Zwang zur Kooperation und damit nicht zuletzt auch zum Teilen von Wissen. Der relativ häufige Verweis auf die Reziprozitätsnorm könnte ein Indiz für die fortgeschrittene strukturelle und kulturelle Verankerung der Verpflichtung zur Wissensteilung sein. Die durch vielfältige strukturelle Facetten (beginnend mit der extreme selektiven Rekrutierung) geprägte Kultur des Elitismus in Beratungsunternehmen fördert die Weitergabe von Wissen: Es handelt sich um einen Austausch im exklusiven Zirkel, um ein Teilen unter Gleichen:

„Die Pflicht ist, auf einem Projekt eine gute Arbeit zu machen. Und wann auch immer man in irgendeiner Form bereit ist, das dort generierte Wissen anderweitig anderen verfügbar zu machen, aufzubereiten, weiterzuentwickeln, stößt das auf offene Ohren und es kommt extrem gut an.“ (Fellow, C)

---

19 Die in den PR-Materialien der Unternehmensberatungen angeführte typische Zeitstruktur der Beraterkarriere ist ohnehin an die (unausgesprochene) Voraussetzung kontinuierlichen Umsatzwachstums gebunden. Stagnierende oder gar rückläufige Umsatzentwicklungen – wie in der jüngsten Vergangenheit am deutschen Markt – haben einen „Beförderungsstau“ zur Folge mit Motivationsrisiken auf Seiten der Beschäftigten.



„Ich bin jemand, der [...] immer schon Wissensteilung betrieben hat, also ich habe sehr viele positive Erfahrungen in meinem Leben mitgenommen. Was man gibt, kommt im Regelfall wieder zurück.“ (Manager, B)

Es überrascht demgegenüber, dass die Perspektive der wechselseitigen Abhängigkeit von den Beratern eines Unternehmens überhaupt nicht erwähnt wird; vielmehr werden hier ausschließlich individuelle Ziele und Überlegungen genannt. Solche individuellen Einflussfaktoren kommen in allen Unternehmen, allerdings nur bei einzelnen Mitarbeitern, zur Geltung. Beispielsweise wird das Ziel der Selbstvermarktung von allen befragten Beratern angeführt:

„Preisgabe is' doch ne gewisse Form von Selbstvermarktung, d.h., gerade wenn ich als jemand, der eigentlich eher methodisch arbeitet, naturgemäß einen geringeren Kundenzugang habe als diejenigen Leute, die innerhalb der *Industry* sind, ... muss ich mich ja auch darüber intern verkaufen, dass ich als Experte wirklich akzeptiert bin. Das ist eine klare Motivation.“ (Partner, D)

„Und natürlich [wird] auch Wissen ins Unternehmen [weitergegeben], um unsere Anerkennung da entsprechend sicherzustellen. .... Es muss auch Werbung in eigener Sache betrieben werden.“ (Projektleiter, B)

„We do not have to compete with some other colleagues, but we have to show that we have the skills to be promoted, and then it's okay. So, for us, it's not a disadvantage to share the knowledge, so it could be a motivation.“ (Consultant, D)

Stolz auf die eigene Leistung ist Motiv für Berater vor allem der unteren, z.T. auch der mittleren Ebene:

„Und insbesondere wenn man etwas wahnsinnig gut gemacht hat, dann ist man stolz darauf, und man möchte diese Präsentation, ... einen Vortrag bei einem Treffen halten. Danach muss nur ein bisschen geändert werden und dann kann es ganz einfach abgespeichert werden. Man hat dann so den *big day* vor den anderen: Das war super!“ (Manager, A)

„Wahrscheinlich ist eine ... Portion Stolz dabei. Wenn man sagt: Boh, hier, ich habe etwas so Tolles gemacht. Schau Dir das mal an.“ (Projektleiter, A)

„Also als Hauptgrund würde ich dann die intrinsische Motivation sehen, wenn man zwei Monate sehr, sehr intensiv auf Projekten gearbeitet hat, und dann Dinge erarbeitet, die so allgemein sind, dass sie eben auch für andere Industrien bzw. innerhalb des Sektors spannend sind, relevant, um entsprechend angewendet zu werden. Das ist dann natürlich auch eine gewisse Anerkennung.“ (Fellow, C)

Das Spektrum weiterer angeführter Motive umfasst die Vermeidung sozialer Sanktionen, die Sicherung von Kunden- bzw. Teamzufriedenheit sowie die Förderung der eigenen Karriereentwicklung:

„Am Anfang [ist es] natürlich die Angst, als kleiner *Consultant*, wenn man nicht darauf reagieren würde, das wäre eher schlecht für die Karriere, hätte ich gedacht. Und von daher [...] ist es einfach so *Habit*.“ (Manager, A)

„Sie haben bei uns selten den Punkt, dass jemand nicht bereit wäre, einem Kollegen zu helfen. (Das) wird auch als grob unkollegial sehr schnell gebranntmarkt, wenn jemand da so irgendwie nicht mit offenen Karten spielt.“ (Partner, C)

„Die andere Motivation auch: die Teamzufriedenheit absolut hochzuhalten. Und da gibt's dann unterschiedliche Charaktere im Team. Da gibt's jemanden, der gerne immer alles wissen möchte und jemanden, der sagt: ja, wenn ich was wissen muss,

wird's mir schon zufallen, ja. Und das wird dann auch unterschiedlich von mir kommuniziert.“ (Projektleiter, B)

„10 Prozent der Leute müssen jedes Jahr gehen. Also, das steckt natürlich ein bisschen in den Köpfen drin, aber die meisten Leute sind sehr hilfsbereit. ... Alle Leute sind wahnsinnig begeistert, und ... ehrgeizig, ja ... Sie wollen vorankommen, und von daher ist es einfach ein Teil des Jobs.“ (Manager, A)

Die organisationalen Anreize sind offenbar nicht immer zielführend, um die routinemäßige Eingabe der Projektergebnisse in die Datenbanken zu gewährleisten. Etliche Berater betonen, dass ihnen vor allem die Zeit fehlt, die Ergebnisse am Projektende für die Datenbank entsprechend aufzubereiten, gelegentlich mangelt es aber auch an der Lust dazu:

„Und wenn ich jetzt mal mich betrachte, ist es nicht so, dass ich jedes Dokument, was ich erstelle, in eine Datenbank einstelle. Also, dafür spare ich mir dann wahrscheinlich eher die Zeit. Da schicke ich lieber einem Kollegen was, als dass ich das jetzt irgendwo ablege und nur hoffen kann, dass das noch mal jemand wieder findet.“ (Senior Consultant, B)

Berater dafür zu gewinnen, Beiträge zum Knowledge-Management zu erstellen, ist auch deshalb nicht einfach, weil dies in Konkurrenz steht um die knappe Zeit für die Aufgaben in folgenden Projekten, andere Aktivitäten im Unternehmen (die mit entsprechenden Anreizen belegt sind) und nicht zuletzt auch zu außerberuflichen Interessen oder Aktivitäten. Ein Berater der mittleren Ebene macht beispielsweise keinen Hehl daraus, dass die finanziellen Anreize des Bonussystems ihn nicht zu Wissensarbeit am Wochenende motivieren:

„Aber ich glaube, dass der Anreiz zu dem Bonus da zum einen nicht so groß ist, dass man da wirklich dann deswegen sich die Nächte um die Ohren schlägt, also zu der relativen Höhe im Gesamtbonus, im gesamten Bereich. Und zum zweiten: Auch andere Bonuskriterien, die erfülle ich jetzt auch nicht unbedingt. Würde sagen, das geht dann dafür ja auch von meiner Freizeit drauf ... OK, am Ende des Jahres verdiene ich so und so viel weniger und dafür dann versuche ich, zumindest am Wochenende mal zu Hause zu sein. Deswegen: wir haben Anreizsysteme, mich persönlich ziehen sie nicht damit.“ (Projektleiter, A)

Es ist bemerkenswert, dass etliche Berater (mittlere und untere Ebene) Anreize der Karriereförderung und/oder des Bonus-Systems als „intrinsische Motivation“ bezeichnen:

„Das ist mehr so eine intrinsische Motivation. Wir werden ja sehr häufig beurteilt bezüglich der Projektarbeit. Und je länger man dabei ist, um so mehr werden auch noch beurteilt Dinge wie eben, für welches Wissen steht diese Person?“ (Consultant, C)

Berater berichten davon, dass es besonders auf der Partner- und Managerebene Tendenzen gibt, das eigene Wissen zurückzuhalten. Dies wird insbesondere im Hinblick auf Informationen über Kundenunternehmen relevant:

„Es gibt Leute, die geben ihr Wissen aus den Akquisitionsgründen nicht so gerne weiter, weil sie da annehmen, ihr Wissen zu verschenken und nachher bei dem Auftrag mit den entsprechenden Punkten nicht so richtig versehen werden. Das gibt es. [...] Wenn man beteiligt ist an Akquisitionen, und sei es auch indirekt, indem ich mein Wissen zur Verfügung stelle, da möchte ich natürlich auch mit einem entsprechenden Bonus irgendwie beteiligt werden. Das muss man gut organisieren. Das

spricht sich schnell herum, [...], wenn jemand versucht, Kollegen nur auszusaugen und beteiligt sie dann nicht nachher.“ (Manager, B)

In den Interviews gibt es keine Hinweise auf fehlende Bereitschaft der unteren und mittleren Ebene der Beratungsunternehmen, das eigene Wissen zu teilen. Jedoch wäre die Schlussfolgerung vorschnell, dass ein entsprechendes Verhalten hier nicht vorkommt (vgl. Zillich 2005). Das im Methodenteil skizzierte Risiko einer Informationsverzerrung durch Orientierung an „sozialer Erwünschtheit“ kann bezogen auf dieses (aus Unternehmenssicht problematische) Verhalten nicht ausgeschlossen werden.

## 5.4 Verändert die Einführung von Wissensmanagement die Prozesse der Wissensgenerierung und -teilung?

Das Wissensmanagement – so haben wir einführend referiert – wurde formalisiert, nicht zuletzt wegen der Skepsis gegenüber einem Wissenstransfer ausschließlich im Rahmen persönlicher Netzwerke. Gelingt es, mit Hilfe der veränderten Arrangements in den Beratungsunternehmen die Wissensarbeit zu steuern? Die in den vorhergehenden Abschnitten dargestellten Befunde unserer empirischen Erhebungen zur kundenbezogenen Projektarbeit fassen wir im Folgenden unter drei Aspekten zusammen: Hat das durch das Wissensmanagement erweiterte Angebot von Informationsquellen die Dominanz persönlicher Beziehungen verändert? (5.1.4) Unterstützen die zusätzlichen Akzente bei Instrumenten der Personalpolitik den Wissenstransfer? (5.4.2) Inwieweit sind die Voraussetzungen des Konzepts der kooperativen Koordination in Unternehmensberatungen gegeben und damit die Organisationserfordernisse zur indirekten Steuerung der Wissensarbeit (d.h. die Wissensgenerierung und der -transfer)? Unter diesen Bedingungen erscheint es plausibel, dass die Implementierung neuer Instrumente des Wissensmanagements an bereits bestehenden organisationalen Strukturen anknüpfen kann (5.4.3).

### 5.4.1 Bedeutung verschiedener Informationsquellen

Prinzipiell können die Berater in der kundenbezogenen Projektarbeit auf zwei Typen von Informationsquellen zurückgreifen: zum einen interne und externe Datenbanksysteme, zum anderen Personen als „Wissensträger“. In der Praxis haben diese Quellen – wie dargelegt – bemerkenswert unterschiedliche Stellenwerte.

Die Datenbanksysteme, die die großen Beratungsunternehmen als erste und zentrale Säule des Wissensmanagements eingeführt haben, sind Gegenstand vielfältiger Kritik seitens der Berater. Die kritischen Erfahrungen beziehen sich auf Umfang und Struktur der Datenbanken sowie auf die unein-

heitliche und i.d.R. schwer einzuschätzende Qualität der Dokumente. Einhellig wird demgegenüber die Nützlichkeit der Autorenangaben in den Dokumenten betont. Damit ist die Möglichkeit zur persönlichen Kontaktaufnahme gegeben, um die gespeicherten Informationen zu kontextualisieren, sie so in Wissen zu transformieren und dessen „Passung“ für das aktuell anstehende Problem zu klären.

Den Zwischenschritt, ein persönliches *Feedback* der „Wissenseigner“ einzuholen, wählen häufig auch die Mitarbeiter der Researchabteilung, der zweiten Säule des unternehmenseigenen Wissensmanagements. Zwar verfügen sie über datenbankbezogene Spezialkompetenz, aber für die Einschätzung der inhaltlichen Verallgemeinerbarkeit der typischerweise sehr abstrakten gespeicherten Informationen aus früheren Projekten können auch die Researcher auf Erläuterungen der Autoren, d.h. das Explizieren ihres *Tacit Knowledge*, oft nicht verzichten.

Insgesamt sind somit persönliche Beziehungen als Informationsquellen in der Projektarbeit der Berater von zentralem Gewicht. Dabei handelt es sich zunächst (und im wahrsten Sinne nahe liegend) um die Mitglieder des Teams, vor allem den zuständigen Partner. In Anspruch genommen werden aber auch persönliche Netzwerke, die mit der Dauer der Berufstätigkeit an Umfang und geographischer Ausdehnung wachsen.

Von kaum zu überschätzender Bedeutung als Informationsquellen sind die dem Projekt „zugeordneten“ Mitarbeiter des Kundenunternehmens. Es gehört zu den grundlegenden Bedingungen für den Projekterfolg, dass die zentralen „Spieler“ im Problemfeld beim Klienten mit möglichst großen Zeitanteilen für eine verbindliche Kooperation gewonnen werden. Sie sind unverzichtbar für die Identifikation der relevanten Informationen und ein Schlüssel für deren Interpretation.

Es lassen sich Unterschiede bei der Einbeziehung von Informationsquellen zwischen den Hierarchie-Ebenen aufzeigen. Die Partner weisen ein ähnliches Nutzungsprofil bei der Informationssuche auf. So rekurren sie vor allem auf ihre persönlichen Netzwerke zur Informationsgewinnung, räumen den Datenbanken aber eine gewisse unterstützende Funktion ein.

Bemerkenswert ist das Spektrum der Gründe, die die Auswahl bestimmter Informationsquellen leiten. Als Basisorientierung ist Pragmatismus unverkennbar, der sich nicht zuletzt aus der permanenten Zeitnot der Projektarbeit erklärt. Die eindeutige Präferenz für einen Rückgriff auf persönliche Beziehungen impliziert, dass „Vertrauen“ in der Wissensarbeit der Berater eine wichtige Ressource darstellt. Das Vertrauen in die Güte und Geltung von Informationen stützt sich vorrangig auf den Status (z.B. Partner) und/oder die Erfahrung des

Informationsgebers. Zentrales Qualitätskriterium für Informationen und Wissen im Beratungsgeschäft ist nämlich die Bewährung in der Praxis. Unternehmen und Organisationen, die sich auf ein Projekt mit einem Beratungsunternehmen einlassen, sind im Regelfall nicht von Abenteuerlust geleitet; sie tun dies, weil sie sich haben überzeugen lassen, dass sie (z.B.) vom Markt „abgehängt“ werden, falls sie nicht umgehend Veränderungsmaßnahmen anvisieren (Resch 2005). Stehrs Feststellung dürfte für die Mehrheit der Beratungssituationen zutreffend sein: „Wie der Klient Handlungsprioritäten und Situationen beurteilt, wird daher häufig vom Experten, dessen Rat gesucht wurde, selbst bestimmt.“ (Stehr 2001: 267) Es geht in den Projekten um – im vereinbarten Zeit- und Kostenrahmen – akzeptable Problemanalysen und Lösungsvorschläge, auch wenn immer wieder von der Orientierung an *Best Practice* die Rede ist. Gefragt sind entsprechend erfolgreich erprobte Lösungen, keine grandiosen Innovationsansätze mit unkalkulierbaren Risiken.

#### 5.4.2 Unterstützung des Wissenstransfers durch organisationale Anreizsysteme

Die Aussagen der Berater transportieren die Botschaft, dass auf allen Hierarchieebenen große Bereitschaft zur Beteiligung an der Wissensarbeit besteht. Dabei spielen die organisationalen Anreize eine wichtige Rolle, jedoch sind die ihnen zugrunde liegenden Prinzipien offenbar in den für die Branche typischen Strukturen verankert. So heben nahezu alle Berater das Reziprozitätsprinzip hervor, die Selbstverständlichkeit des Gebens-und-Nehmens. In einem Unternehmen vermittelt sich jedoch der Eindruck, dass sich die Strukturen der organisationalen Anreize mit der individuellen Motivation stärker durchmischen. Hier wird wiederholt die Erfüllung der Zielvereinbarungen als intrinsische Motivation bezeichnet.

Unterschiede in der Motivation lassen sich auch zwischen Partnern und Beratern feststellen. Während bei den Beratern vor allem Stolz und die Notwendigkeit der Wissensteilung in der Projektarbeit (neben den allgemeinen Zielvereinbarungen) als Hauptantrieb zur Wissensteilung Erwähnung findet, stehen bei den Partnern vor allem die organisationalen Strukturen als Anreiz im Vordergrund. Auf dieser Ebene ist insbesondere die finanzielle Beteiligung bei erfolgreichen Kundenprojekten relevant für die Bereitschaft zur Wissensweitergabe. Faktoren wie die Reziprozitätsnorm, das *One-Firm-Principle* bei der Verteilung der umsatzbezogenen Gehaltsanteile und die Zielvereinbarungen werden in unterschiedlicher Kombination und Häufigkeit genannt. Die Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen zeigen sich dabei schon in der Wortwahl: Im Gegensatz zu den übrigen Beratern, die vom Teilen des Wissens sprechen, formulieren die Partner „Wissenspreisgabe“, was eine andere Konnotation transportiert als „Teilen“. Entsprechend beziehen sich die wenigen negativen Aussagen bezüglich der Motivation zur Wissensweitergabe auch ausschließlich auf die Partnerebene, die erwähnte Tendenz zu *Ring-Fencing*

und zu Vorbehalten bei der Weitergabe von Kundeninformationen. Möglicherweise ändern sich die Spiel- und Verhaltensregeln mit dem Aufstieg in der Unternehmenshierarchie, wenn es um Wissen geht, das für die Kundenbindung relevant ist und das für den Status und das Einkommen des Wissensträgers substantiell zu Buche schlägt. Da das „Kernwissen“ der Unternehmensberatungen, nämlich das kundenbezogene Wissen, hauptsächlich auf der Partnerebene verortet ist, überrascht es nicht, dass die Instrumente zur Bindung dieser Gruppe an das Unternehmen eine markant andere Qualität haben als diejenigen, die für „normale“ Berater gelten (Resch 2005).

Bei einer unternehmensbezogenen Betrachtung lassen sich zumindest in zwei Beratungsunternehmen bestimmte Charakteristika des Zusammenhangs zwischen Informationsquellen und Anreizsystemen erkennen. Die Berater kritisieren die existierenden Datenbanken und/oder nutzen sie (zumindest teilweise) gar nicht; den persönlichen Netzwerken wird dagegen eine große Bedeutung zugesprochen. Zudem betont die Mehrzahl der Berater in diesen Unternehmen die geringe Relevanz der unternehmensseitigen Bonussysteme, die sich in erster Linie auf die Bereitstellung von Informationen im Rahmen der IT-Lösungen beziehen. Dass die Anreizsysteme für die spezifische Wissensarbeit in diesen Unternehmen als nicht zugkräftig angesehen werden, mag dazu beigetragen haben, dass die neu eingeführten Instrumente für das Wissensmanagement eher von randständiger Bedeutung bleiben; statt dessen wird auf überkommene Strukturen der Informationsgewinnung zurückgegriffen. Somit erscheinen hier vor allem die „weichen“ Faktoren (Stolz, Verständnis für Notwendigkeit, Geben und Nehmen), aber auch die Zielvereinbarungen für den Wissensaustausch einflussreich.

In den beiden anderen Beratungsunternehmen lassen sich keine klaren Zusammenhänge zwischen den organisationalen Anreizsystemen und der Nutzung der Informationsquellen erkennen. Bezüglich der Motivation für das Teilen von Wissen werden häufiger die Zielvereinbarungen als wichtiger Aspekt genannt, jedoch sind die Präferenzen für bestimmte Informationsquellen breit gestreut.

Eine eindeutige Einschätzung der Wirksamkeit der Anreizsysteme in den Beratungsunternehmen ist somit nicht möglich. Es liegt die Vermutung nahe, dass die offiziellen Anreizsysteme insofern wirken, als sie das spezifische Selbstverständnis des Unternehmens unterfüttern. In einem solchen Rahmen erscheint es plausibel, dass für viele Berater das Teilen von Wissen eine Komponente der Arbeitshaltung darstellt, die überhaupt nicht zur Diskussion steht.

Bei der Einschätzung des Gewichts der wenigen kritischen Äußerungen in diesen Experteninterviews ist – wie in Kapitel 4.2 dargelegt – eine Erfahrung der qualitativen empirischen Sozialforschung zu berücksichtigen: Die Interviewsituation birgt die Gefahr, dass die Antworten nach den Prinzipien der sozialen Erwünschtheit formuliert werden. Für Unternehmensberater ist es wich-

tig, einen Habitus der Souveränität und Kompetenz zu pflegen. Die Tendenz der Bereinigung der Projektergebnisse von problematischen Aspekten zu Zwecken der Selbstdarstellungen haben wir bereits bei der Darstellung der Interviewergebnisse angemerkt. Es kann vermutet werden, dass trotz der „Handlungsentlastetheit der Interviewsituation“ (Trinczek 2002: 218) ein entsprechendes Antwortverhalten praktiziert wird. Vor diesem Hintergrund sind die berichteten kritischen Aussagen eher als die „Spitze von Eisbergen“ anzusehen.

#### 5.4.3 Steuerung der Wissensarbeit auf Basis kooperativer Koordination

Die organisationalen Anreizsysteme, die als Teil des Wissensmanagements in den Unternehmensberatungen eingeführt wurden, kommen, wie aufgezeigt, zumindest partiell in der Projektarbeit zum Tragen. Welche Anreize wie stark Wirkung entfalten, ist in den einzelnen Beratungsunternehmen unterschiedlich, jedoch erscheint die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen eine allgemein akzeptierte Verhaltenserwartung. Die als Selbstverständlichkeit etablierte Norm, Wissen zu teilen, bezieht sich jedoch vorrangig auf die persönliche Unterstützung von Kollegen. Weit weniger selbstverständlich wird in der Praxis das Einpflegen von Projektergebnissen in die Datenbanken erledigt. Die mit vielfältigen Kritikpunkten begründete, allenfalls nachrangige Nutzung der Datenbanken als Informationsquellen in der Projektarbeit mag auch die Begeisterung dämpfen, dieses Medium mit Informationen zu bedienen – ein negativer Zirkel.

Dass es den Beratungsunternehmen gelungen ist, die Wissensarbeit substantiell (wenn auch nicht bezogen auf die Nutzung spezifischer Informationsquellen) zu steuern, verdankt sich einem spezifischen Umstand: Einige für die Branche charakteristischen Strukturen, Prozesse und (Arbeits-)Marktbedingungen boten wichtige „Andockpunkte“ für die Etablierung des Wissensmanagements. Damit findet die untersuchungsleitende These Bestätigung.

Was die Steuerung der Wissensarbeit anbetrifft, so ist – wie oben argumentiert wurde – die Optimierung der Motivation zur Wissensteilung kaum durch direkte Kontrolle zu gewährleisten. Eher zielführend erscheint die indirekte Steuerung über den Modus der „kooperativen Koordination“ (Semlinger 2004). Inwieweit sprechen die empirischen Ergebnisse dafür, dass die von Semlinger identifizierten fünf Voraussetzungen für diesen Steuerungsmodus als Wissensmanagement in großen Beratungsunternehmen gegeben sind?

- Die Berater genießen relativ große Autonomie bei der Projektarbeit. Zwar sind unternehmensspezifische „Fälle“, „Methoden“ und „Tools“ etabliert, aber wie die Berater die ihnen zugeteilten Aufgaben lösen, ist ihre Sache (solange sie im Zeit- und Kostenplan bleiben). Ihre Arbeitssituation ist auch deshalb komfortabel, weil sie aufgrund ihrer Qualifikation und der Steigerung ihres „Marktwerts“ (schon nach relativ kurzer Tätigkeit in einem großen

Beratungsunternehmen) attraktive Beschäftigungsalternativen hätten; das Beratungshaus würde sie gegebenenfalls sogar bei der Jobsuche unterstützen und so sein *Alumni*-Netzwerk ausbauen.

- Die Arbeit in Beratungsunternehmen ist durch eine sehr hohe Konkurrenz charakterisiert, die allerdings selten offen thematisiert wird. Die Konkurrenz zeigt sich facettenreich: Das Selbstmarketing dient dem Ziel, möglichst oft in Teams für interessante Projekte einbezogen zu werden, was nicht nur für das Einkommen, sondern auch für die Karriereentwicklung förderlich ist. Im Team ist problembezogen die Kooperation auch unter Konkurrenten gefordert. Besonders evident wird die Konkurrenz bei den Leistungsbeurteilungen, denn die Bewertungen erfolgen immer in Relation zum Durchschnitt aller Mitarbeiter auf gleicher Ebene – und die Quoten für Exzellenz sind mit der Struktur der „Normalverteilung“ vorgegeben.
- Die Steuerungskomponenten auf der Kontextebene sind in Beratungsunternehmen besonders vielfältig: Eine grundlegende „Disziplinierung“ implizieren die engen und strikten Zeitvorgaben der Projektplanung. Zwei Instrumente der Personalpolitik, einkommensbezogene Anreize (Bonuspunkte) und Zielvereinbarungen, wurden vor einigen Jahren um Komponenten der Wissensarbeit ergänzt. Beide Instrumente tragen dazu bei, dass die Berater die Unternehmensinteressen zu ihren eigenen machen.
- Entgegen dem vordergründigen Eindruck der Kalkulierbarkeit der Karriere in großen Unternehmensberatungen sind in der Berufsentwicklung jedoch auch Momente von Unsicherheit und Distanz angelegt. Deutlich wird dies beispielsweise bei den notwendig subjektiven Beurteilungskomponenten der Leistung insbesondere bezogen auf Beiträge zur Wissensarbeit. Das impliziert eine hohe Abhängigkeit der Karriere der Berater vom Wohlwollen der Partner bzw. der Mentoren.
- Diese Unsicherheit steht in einem Spannungsverhältnis zu der prinzipiell anvisierten reziproken Anreizstruktur in Beratungsunternehmen. Interessante Arbeit mit sehr gutem Einkommen hat den Preis extrem langer Arbeitszeiten und hohen Reiseaufwands. Aber: Wer überdurchschnittliche Leistungen erbringt, dem winkt der Aufstieg nach unternehmenstypischem Muster – es sei denn, auf der nächsthöheren Ebene hat sich eine „Blase“ gebildet (z.B. mangels Umsatzwachstum).

Offenbar repräsentieren die organisationalen Strukturen und die Profile der personalpolitischen Instrumente, in die die Projektarbeit eingebettet ist, eine passende Mischung von Handlungsvorgaben und Offenheit, so dass die Berater sich (i.d.R.) den Interessen des Unternehmens konform verhalten. Damit sind Formen hierarchischer Steuerung, d.h. direkte Kontrolle, nicht unbedingt ausgeschlossen. Allen Mitarbeitern ist bewusst, dass diese Unterstellungsverhältnisse im Zweifelsfall schnell und einfach als Kontrollinstrumente zur Geltung kommen könnten. Als eine Art *Fleet in Being* unterstützen sie somit die Funktionsfähigkeit des Modus kooperativer Koordination.



## **6. Wissensmanagement: Einsichten und offene Fragen**

Unsere explorative Erhebung konnte zumindest in Teilen die Strukturen der Wissensarbeit in der Praxis sichtbar machen. So wurden vielfältige Belege dafür gewonnen, dass die Berater in der kundenbezogenen Projektarbeit die i.d.R. komplexen Datenbanksysteme (die Instrumente des Wissensmanagements im engeren Sinne) zwar nutzen, allerdings auch erhebliche Kritik daran anmelden. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass persönliche Beziehungen und Netzwerke unterschiedlicher Form weiterhin als zentrale Informationsquellen genannt werden. Insofern wurde die Priorität personenvermittelter Informations- und Wissensarbeit, die in den Beratungsunternehmen Tradition hat, durch die Etablierung der Infrastrukturen des Wissensmanagements nicht in Frage gestellt, sondern vielmehr technisch, organisatorisch und personalpolitisch unterstützt.

Von der Nutzung bestimmter Informationsquellen auf die Wirksamkeit spezifischer Anreize zu schließen, ist jedoch nicht umstandslos möglich. Die in die Unternehmensorganisation eingelassenen Instrumente des Wissensmanagements scheinen eher allgemein die Wichtigkeit von Wissen und dessen Teilung zu unterstreichen als seine Steuerung gezielt zu beeinflussen. Es konnte jedoch gezeigt werden, dass die bereits existierenden organisationalen Strukturen für die Wissensgenerierung und den -transfer förderlich sind, so dass deren Ergänzung eine indirekte Steuerung der Wissensarbeit ermöglicht.

Das Geschäftsmodell der Beratungsunternehmen lässt sich – zugespitzt – charakterisieren als Akkumulation des in kundenbezogenen Projekten gewonnenen Wissens und dessen Wiederverwertung in weiteren Beratungsaufträgen. In Anbetracht der Tatsache, dass die IT-Unterstützung des Wissensmanagements Grenzen hat (die nicht primär auf technischer Ebene liegen), kann die Priorisierung der Nutzung persönlicher Netzwerke als durchaus positiv bewertet werden. So wird beispielsweise das Risiko, in veralteten Dokumenten enthaltene Informationen weiterzuverwenden durch die Rücksprache mit den persönlichen Wissensträger minimiert. Auf diesem Weg kann die Qualität des genutzten Wissens überprüft werden. Das Vorgehen impliziert aber zugleich eine Tendenz zur „Pfadabhängigkeit“ von Problemlösungen. Die Logik der Projektarbeit, insbesondere der enge Zeit- und Kostenrahmen, befördert Innovationen nicht unbedingt.

Der in der Studie gewählte empirische Zugang erwies sich im Blick auf die explorative Zielsetzung als ertragreich. Es konnten Grundstrukturen und -prozesse der Projektarbeit identifiziert werden, die für alle untersuchten Unternehmensberatungen zutreffen (wie z.B. die Dominanz persönlicher Informationsquellen, Unterschiedlichkeiten zwischen hierarchischen Ebenen oder Problematiken der Datenbanken). Jedoch lassen sich darüber hinaus gehende

Spezifika unter anderem aufgrund der Unterschiede der Projekthalte sowie in der allgemeinen Organisationsstruktur der Beratungsunternehmen nur bedingt verallgemeinern (z.B. die quantitative Bedeutung von Informationsquellen). Damit zeigt sich aber auch, dass der organisationale Kontext für Systeme des Wissensmanagements von großer Relevanz ist. Dies gilt vor allem für Studien, die eine Konzeption von Wissen zugrunde legen, die dessen Personenbindung und Umfeldbezogenheit akzentuiert. Die Strukturen, Prozesse und Akteurskonstellationen in der Wissensarbeit sind bislang wenig erforscht. Dies gilt sowohl für die Meso-Ebene von Branchen (einschließlich dem öffentlichem Sektor) als auch für die Mikro-Ebene in Organisationen. Für die Praxis des Wissensmanagements bedeutet dies, dass bei der Einführung von technologischen Lösungen wie auch organisationalen Anreizsystemen die strukturellen und kulturellen Bedingungen der Leistungserstellungsprozesse insgesamt in den Blick zu nehmen sind. In weiterführenden Studien könnten zudem durch Variation der Methoden – etwa durch *Shadowing* – differenziertere Aufschlüsse über mikropolitische Prozesse in der Informations- und Wissensarbeit, über die Transformation des Wissens im Rahmen des Transfers sowie über die Zusammenführung der gesammelten Informationen zu einem verkaufsfähigen Produkt gewonnen werden.

Das erfolgskritische Desiderat für die Etablierung von Wissensmanagement, nämlich seine Einbettung in die Leistungserstellungsprozesse und damit auch seine Prägung durch die etablierte Handlungs- und Entscheidungslogik, verweist auf ein weiterreichendes politisches Problem: Mit dem Bedeutungsgewinn von Beratungswissen in immer mehr gesellschaftlichen Bereichen ist das Risiko der Kolonisierung durch die Rationalitätskalküle der Beratungsbranche verbunden. Soweit sich im Zuge der Markterschließungspolitik der Unternehmensberatungen deren Logik als hegemoniale Vorstellung für weitere gesellschaftliche Teilbereiche durchsetzt, hat das tiefer greifende Konsequenzen als übliche Lobbypolitik (Resch 2005). Die gesellschaftspolitische Forderung nach der Sicherung von Positionen, die jenseits von einseitigem betriebswirtschaftlichem Effizienzdenken Kriterien gemeinwohlorientierter Gestaltung zur Geltung bringen, gewinnt damit besondere Dringlichkeit.

## Literatur

- Alvesson, Mats (2000): Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 8, S. 1101-1123.
- Alvesson, Mats/Kärreman, Dan (2001): Odd Couple: Making sense of the curious conception of knowledge management, in: *Journal of Management Studies*, 38, 7, S. 955-1018.
- Amin, Ash/Cohendet, Patrick (2004): *Architecture of Knowledge. Firms Capabilities and Communities*. Oxford: Oxford University Press.
- Apostolou, Dimitris/Mentzas, Gregory (1999): Managing Corporate Knowledge: A Comparative Analysis of Experiences in Consulting Firms. Part 1, in: *Knowledge and Process Management*, 6, 3, S. 129-138.
- Bauman, Zygmunt (1987): *Legislators and Interpreters. On Modernity, Postmodernity and Intellectuals*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Blessing, Dieter/Bach, Volker (2000): Wissensmanagement in Beratungsunternehmen. Gestaltungsmöglichkeiten und Fallbeispiele, in: *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*, 69, 5, S. 268-276.
- Bordt, Angelika (1999): Best Practices in Unternehmensberatungen, in: *Management Berater*, Mai, S. 22-25.
- Bordt, Angelika (2001): Wissensmanagement in Projektorganisationen. Proceedings des Workshops „Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement - Von der Strategie zum Content“ anlässlich der WM 2001 in Baden-Baden. URL am 23.02.06: <http://sunsite.informatik.rwth-aachen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-37/Bordt.pdf>
- Brunsson, Nils (1985): *The Irrational Organization*. Chichester: Wiley.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (1998): Unternehmensberaterbranche weiter im Höhenflug. Pressemitteilung 03.12., URL am 27.03.06:
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2004): *Facts & Figures zum Beratermarkt 2004*. Bonn: BDU.
- Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1998): *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dunford, Richard (2000): Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms, in: *Journal of Knowledge Management*, 4, 4, S. 295-302.
- Ernst, Bert/Kieser, Alfred (2002): Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären, in: Schmidt, Rudi/Gergs, Hans-Joachim/Pohlmann, Markus (Hg.): *Managersoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 56-85.
- Faust, Michael (2002): Warum boomt die Managementberatung - und warum nicht zu allen Zeiten und überall? in: Schmidt, Rudi/Gergs, Hans-Joachim/Pohlmann, Markus (Hg.): *Managersoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 19-55.

- Flick, Uwe (2002): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Berlin: Rowohlt.
- Gammelgaard, Jens/Husted, Kenneth/Michailova, Snejina (2003): Probleme des Wissenstransfers nach Akquisitionen: Wissenshortung und Wissenszurückweisung, in: Dörrenbächer, Christoph (Hg.): *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration*. Berlin: edition sigma. S. 13-27.
- Gloger, Axel (2004): Consulting: Ende der Eiszeit. *Financial Times Deutschland*, 19.06.04. URL am 26.01.2006: <http://www.ftd.de/ub/di/1086416558431.html>.
- Hansen, Morten T./Nohria, Nitin/Tierney, Thomas (1999): What's your Strategy for Managing Knowledge? In: *Harvard Business Review*, März, S. 1106-1116.
- Hasek, Glenn (1997): The era of expertise, in: *Industry Week*, 19, May, S.60-67
- Henschel, Alexander (2001): *Communities of Practice - Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer*. Bamberg: Difo-Druck
- Heusinkveld, Stefan/Benders, Jos (2005): Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept development, in: *Human Relations*, 58, 3, S. 283-310.
- Hilse, Heiko (2000): *Kognitive Wende in Management und Beratung. Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Howaldt, Jürgen/Klatt, Rüdiger/Kopp, Ralf. (2004): *Neuorientierungen des Wissensmanagements. Paradoxien und Dysfunktionalitäten im Umgang mit der Ressource Wissen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kieser, Alfred (1996): Mythen & Moden des Organisierens, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56, 1, S. 21-39.
- Kipping, Matthias/Armbrüster, Thomas (2000): The Content of Consultancy Work: Knowledge Generation, Codification, and Dissemination. CEMP-Report 13, October.
- Kopp, Ralf/Fredmund Malik (2004). Wissensmanagement oder Management von Wissensarbeitern? In: *profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, Heft 4, S. 109 – 112.
- March, James. G./Olsen, Johan P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Mårtensson, Maria (2000): A critical review of knowledge management as a management tool, in: *Journal of Knowledge Management*, 4, 3, S. 204-216.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Peterson, Michael (2001): *Wissensmanagement in der strategischen Unternehmensberatung. Erfolgsfaktoren, Methoden und Konzepte*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Petmecky, Arnd/Deelmann, Thomas (2004): Zur Entwicklung des Unternehmensberatungsmarktes, in: *OrganisationsEntwicklung*, 2, S. 38-43.
- Pettigrew, Andrew/Woodman, Richard/Cameron, Kim (2001): Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research, in: *Academy of Management Journal*, 44 (4), S.697-713.
- Polanyi, Michael (1966): The tacit dimension. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Prahalad, C. K./Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*, May-June, S. 79-91.
- Reimus, Byron (1997): Knowledge sharing within management consulting firms. Fitzwilliam, New Hampshire: Kennedy Information.
- Resch, Christine (2005): *Berater-Kapitalismus*. Zur Kritik der neoliberalen Produktionsweise. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Robertson, Maxine/Scarbrough, Harry/Swan, Jacky (2003): Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects, in: *Organization Studies*, 24 (6), S. 831-857.
- Rudolph, Hedwig/Okech, Jana (2004): Wer anderen einen Rat erteilt ... Wettbewerbsstrategien und Personalpolitik von Unternehmensberatungen in Deutschland. Berlin: edition sigma.
- Sarvary, Miklos (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry, in: *California Management Review*, 41, 2, S. 95-107.
- Schienstock, G. (1991). Managementsoziologie - ein Desiderat der Industriesoziologie? Theoretische Perspektiven einer Soziologie des Managements, in: *Soziale Welt*, 42 (3), 349-370.
- Semlinger, Klaus (2004): Strategische Steuerung von Wissen in internationalen Produktionsnetzwerken. In: Behr, Marhild von/Semlinger, Klaus: Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. Frankfurt, New York: Campus. S.141-183
- Smith, Ken G./Collins, Christopher J./Clark, Kevin D. (2005): Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms, in: *Academy of Management Journal*, 48, 2, S. 346-357.
- Snowden, David (2002): Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness, in: *Journal of Knowledge Management*, 6, 2, S. 100-111.
- Stehr, Nico (2001): Wissen und Wirtschaften. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Sukowski, Oliver (2001): Wissensmanagement in der Unternehmensberatung, in: Eppler, Martin/Sukowski, Oliver (Hg.): Fallstudien in Wissensmanagement-Lösungen aus der Praxis. St.Gallen: Net Academy Press.
- Thiesse, Frédéric/Bach, Volker (1999). State-of-the-Art des Wissensmanagements. St.Gallen: Universität St. Gallen.
- Trinczek, Rainer (2002): Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske+Budrich.

- Wenger, Etienne (1998): Communities of practice: learning, meaning, and identity. New York: Cambridge University Press.
- Wijk, Raymond van / Bosch, Frans A.J. van den/Volberda, Henk W./Heinhuis, Sander M. (2005): Reciprocity of knowledge flows in internal network forms of organizing. ERIM report series Research in Management, Rotterdam.
- Willke, Helmut (1998). Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Zillich, Stefan (2005): Informationspathologien im Kontext informationsintensiver Dienstleistungen, in: *Information - Wissenschaft & Praxis*, 56, 5-6, S. 309-312.



**Bücher  
des Schwerpunkts  
Arbeitsmarkt und Beschäftigung**

**Abteilung  
Organisation und Beschäftigung**

(nur im Buchhandel erhältlich)

Gernot Grabher, David Stark (Eds.)  
**Restructuring Networks in Post-Socialism.  
Legacies, Linkages and Localities**  
1997  
Oxford, Oxford University Press  
360 S.

Christoph Dörrenbächer  
**Vom Hoflieferanten zum Global Player.  
Unternehmensorganisation und nationale  
Politik in der Welttelekommunikations-  
industrie**  
1999  
Berlin, edition sigma  
226 S.

Hedwig Rudolph, Anne Schüttpelz  
**Commitment statt Kommando. Organisa-  
tionslernen in Versicherungsunternehmen**  
1999  
Berlin, edition sigma  
146 S.

Hildegard Theobald  
**Geschlecht, Qualifikation und Wohlfahrts-  
staat. Deutschland und Schweden im  
Vergleich**  
1999  
Berlin, edition sigma  
200 S.

Christoph Dörrenbächer, Dieter Plehwe (Hg.)  
**Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer  
Wandel und politische Macht multination-  
aler Unternehmen.**  
2000  
Berlin, edition sigma  
312 S.

Sven Hildebrandt  
**Jenseits globaler Managementkonzepte.  
Betriebliche Reorganisationen von Banken  
und Sparkassen im deutsch-französischen  
Vergleich**  
2000  
Berlin, edition sigma  
272 S.

Dieter Plehwe  
**Deregulierung und transnationale Integra-  
tion der Transportwirtschaft in  
Nordamerika**  
2000  
Münster, Westfälisches Dampfboot  
531 S.

Sigrid Quack, Glenn Morgan, Richard Whitley  
(Eds.)  
**National Capitalisms, Global Competition,  
and Economic Performance**  
2000  
Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins  
Publishing Company  
323 S.

Hedwig Rudolph (Hg.)  
**Aldi oder Arkaden? Unternehmen und  
Arbeit im europäischen Einzelhandel**  
2001  
Berlin, edition sigma  
196 S.



**Bücher  
des Schwerpunkts  
Organisationen und Wissen**

***Abteilung  
Internationalisierung und Wissen***

(nur im Buchhandel erhältlich)

Djelic, Marie-Laure, Quack, Sigrid (Eds.)  
**Globalization and Institutions. Redefining  
the Rules of the Economic Game**  
2003  
Cheltenham, Edward Elgar  
S. 333

Christoph Dörrenbächer (Hg.)  
**Modelltransfer in Multinationalen  
Unternehmen. Strategien und Probleme  
grenzüberschreitender Konzernintegration.**  
2003  
Berlin, edition sigma,  
200 S.

Christoph Dörrenbächer  
**Corporate Reorganisation in the European  
Transport and Logistic Sector in the 1990s  
Diversification, Internationalisation and  
Integration, International Economics, Vol. 3**  
2003  
Münster/Hamburg/London, LIT Verlag  
80 S.

Hedwig Rudolph, Jana Okech  
**Wer ändern einen Rat erteilt ...  
Wettbewerbsstrategien und Personalpolitik  
von Unternehmensberatungen in  
Deutschland**  
2004  
Berlin, edition sigma  
174 S.

Hedwig Rudolph, Petra Potz, Christopher Bahn  
**Metropolen handeln. Einzelhandel zwischen  
Internationalisierung und lokaler  
Regulierung. Stadtforschung aktuell,  
Band 101**  
2005  
Wiesbaden, VS Verlag für  
Sozialwissenschaften  
151 S.

Dieter Plehwe, Bernhard Walpen, Gisela  
Neunhöffer (Eds.)  
**Neoliberal Hegemony : A Global Critique**  
2006  
London, Routledge (RIPE Series)  
294 S.

**Discussion Papers  
des Schwerpunkts  
Arbeitsmarkt und Beschäftigung**

**Abteilung  
Organisation und Beschäftigung**

## 2000

Christoph Dörrenbächer  
**Measuring Corporate Internationalisation.  
A review of measurement concepts and  
their use**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 101

Michael Wortmann  
**What is new about "global" corporations?  
Interpreting statistical data on corporate inter-  
nationalization**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 102

## 2001

Hildegard Theobald  
**Professionalisierungspolitiken im Kontext von  
Internationalisierung und Feminisierung - Das  
Beispiel der Verbände in der Unternehmens-  
beraterbranche**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 101

Hedwig Rudolph, Hildegard Theobald,  
Sigrid Quack  
**Internationalisierung: Ausgangspunkt einer  
Neuformierung der Geschlechterverhältnisse  
in der Unternehmensberatung?**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 102

Alison E. Woodward  
**Gender Mainstreaming in European Policy:  
Innovation or Deception?**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 103

## 2002

Christel Lane, Sigrid Quack  
**How banks construct and manage risk.  
A sociological study of small firm lending  
in Britain and Germany**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 101

Christoph Dörrenbächer  
**National Business Systems and the  
International Transfer of Industrial Models in  
Multinational Corporations: Some Remarks on  
Heterogeneity**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 102

Christopher Bahn  
**Die Bedeutung der lokalen Regulations-  
systeme in Berlin für den Strukturwandel im  
Einzelhandel**  
Ein Untersuchungsdesign  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 103

Petra Potz  
**Die Regulierung des Einzelhandels in Italien**  
Grundlagen und Einfluss auf die Handelsstruktur  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 104

Jana Pannewitz  
**World Wide Web-gestützte Befragungen in der  
empirischen Sozialforschung: Ein Erfahrungs-  
bericht**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 105

Sebastian Botzem  
**Governance-Ansätze in der  
Steuerungsdiskussion**  
Steuerung und Selbstregulierung unter den Be-  
dingungen fortschreitender Internationalisierung  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 106

Marie-Laure Djelic, Sigrid Quack  
**The Missing Link: Bringing Institutions back  
into the Debate on Economic Globalisation**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 107

**Discussion Papers  
des Schwerpunkts  
Organisationen und Wissen**

**Abteilung  
Internationalisierung und Organisation**

## 2003

Christopher Bahn, Petra Potz, Hedwig Rudolph  
**Urbane Regime - Möglichkeiten und Grenzen  
des Ansatzes**  
Bestell-Nr.: SP III 2003 - 201

Michael Wortmann  
**Strukturwandel und Globalisierung des  
deutschen Einzelhandels**  
Bestell-Nr.: SP III 2003-202a

Michael Wortmann  
**Structural Change and Globalisation of the  
German Retail Industry**  
Bestell-Nr.: SP III 2003-202b

Petra Potz  
**Die Regulierung des Einzelhandels im  
Großraum London**  
Bestell-Nr.: SP III 2003-203

## 2004

Anne Schüttpelz  
**Policy Transfer and Pre-accession  
Europeanisation of the Czech  
Employment Policy**  
Bestell-Nr.: SP III 2004-201

Hedwig Rudolph  
**Beyond the Token Status: Women in Business  
Consultancies in Germany**  
Bestell-Nr.: SP III 2004-202

## 2005

Sebastian Botzem, Sigrid Quack  
**Contested Rules and Shifting Boundaries:  
International Standard Setting in Accounting**  
Bestell-Nr.: SP III 2005-201

Christoph Dörrenbächer, Mike Geppert  
**Micro-political Aspects of Mandate  
Development and Learning in Local  
Subsidiaries of Multinational Corporations**  
Bestell-Nr.: SP III 2005-2002

Anke Blöcker  
**Institutionalisierte Kooperationen im Wandel:  
Verbundgruppen im deutschen Non-Food-  
Einzelhandel**  
Bestell-Nr.: SP III 2005-203

## 2006

Christoph Dörrenbächer, Jens Gammelgaard  
**Subsidiary Redefinition: Charter Loss in a  
German-owned Subsidiary in Hungary**  
Bestell-Nr.: SP III 2006-201

Christopher Bahn  
**Fluch oder Segen? Hedge-Fonds in  
Deutschland. Ein Beitrag zur Versachlichung  
der Debatte**  
Bestell-Nr.: SP III 2006-202

Hedwig Rudolph, Katja Rothe  
**Alles neu macht das Wissensmanagement?  
Strukturen und Steuerungslogik der  
Wissensarbeit in Unternehmensberatungen**  
Bestell-Nr.: SP III 2006-203

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten Aufkleber mit sowie je paper eine Briefmarke im Wert von 0,51 Euro oder einen "Coupon Réponse International " (für Besteller aus dem Ausland)

Please send a self addressed label and postage stamps in the amount of 0,51 Euro or one "Coupon-Réponse International" (if you are ordering from outside Germany) for each WZB-paper requested

**Bestellschein**

**Order Form**

**Absender / Return Address:**

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung  
Presse- und Informationsreferat  
Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin-Tiergarten

---

---

---

---

**Hiermit bestelle ich folgende(s)  
Discussion paper(s):**

**Please send me the following  
Discussion paper(s):**

Bestell-Nr. / Order no.	Autor/in, Kurztitel / Author(s) / Title(s) in brief